

ANIEL PEREIRA BRAGA FILHO

**O PAPEL DO PSICÓLOGO NAS ORGANIZAÇÕES DO
MUNICÍPIO DE VARGINHA - MG**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós- Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção

Orientador: Prof. Dr. Francisco Antônio Pereira Fialho.

Florianópolis

2003

ANIEL PEREIRA BRAGA FILHO

**O PAPEL DO PSICÓLOGO NAS ORGANIZAÇÕES DO
MUNICÍPIO DE VARGINHA - MG**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 7 de maio de 2003.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador do Programa

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dra. Ana Elizabeth Moiseichyk

Prof. Dr. Francisco Antônio Pereira
Fialho

Prof. Dr. Carlos Augusto Monguilhott
Remor

RESUMO

BRAGA FILHO, Aniel Pereira. **O papel do psicólogo nas organizações do Município de Varginha MG.**72f. Dissertação (mestrado em engenharia de Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2003.

É objetivo do presente trabalho, tratar da questão do papel do psicólogo organizacional nas organizações de Varginha MG. Percebe-se que a maioria dos psicólogos não está sabendo lutar por seu espaço nas organizações e que tal espaço tem sido, cada vez mais, conquistado por profissionais de diferentes áreas de conhecimento, como os administradores, economistas e sociólogos, entre outros. Acredita-se que este fato é decorrente da atuação do psicólogo organizacional ainda estar extremamente voltada ao recrutamento e seleção, à aplicação de testes psicológicos e à dinâmica de grupo, bem como do psicólogo não ter clareza do seu atual papel nas organizações. O trabalho do psicólogo organizacional não pode ser individualizado e descontextualizado do ambiente onde a organização está inserida. Ele deve atuar como um profissional de Recursos Humanos e desenvolver atividades que supram as necessidades das organizações e as auxiliem a tornarem-se competitivas e a sobreviverem nesse mercado globalizado. Diante dos resultados da pesquisa, acredita-se que o psicólogo tem muito a contribuir para o sucesso dos Programas de Gestão da Qualidade Total nas organizações.

Palavras-chave: psicólogo, organização, espaço e sucesso.

ABSTRACT

BRAGA FILHO, Aniel Pereira. **O papel do psicólogo nas organizações do Município de Varginha MG.**72f. Dissertação (mestrado em engenharia de Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2003.

The objective of the present work, is to treat of the subject of the organizational psychologist's paper in the organizations of Varginha MG. It is noticed that most of the psychologists is not knowing to struggle for his space in the organizations and that such a space has been, more and more, conquered by professionals of different knowledge areas, as the administrators, economists and sociologists, among others. It is believed that this fact is due to the organizational psychologist's performance still to be extremely returned to the recruitment and selection, to the application of psychological tests and the group dynamics, as well as of the psychologist not to have clarity of his/her current role in the organizations. The organizational psychologist's work cannot be individualized and out of the atmosphere where the organization is inserted. He should act as a professional of Human Resources and to develop activities to supply the needs of the organizations and aid them turn her competitive and they survive her in that global market . Before the results of the research, it is believed that the psychologist has a lot to contribute for the success of the Programs of Administration of the Total Quality in the organizations.

Key-words: psychologist, organization, space and success.

Aos meus pais, ANIEL e TEREZA que me deram o sopro da vida e sempre estimularam a boa luta pelos ideais e valores absolutos.

Aos meus filhos MARIA TEREZA e MARCEL, por serem permanentes motivos de esforço, no sentido de crescimento e compreensão da missão de ser pai...

Ao Professor Fialho pela disponibilidade e acolhida carinhosa e amiga.

AO UNIS – MG na pessoa do magnífico reitor STÉFANO BARRA GAZOLA, companheiro de muitas lutas, por ter acreditado e investido no meu potencial de conhecer melhor para ajudar mais...

A vida industrial moderna não aproveita por inteiro o potencial do ser humano médio. Para aproveitar a disposição inata dos empregados para trabalhar, os administradores devem proporcionar um clima que lhes dê um espaço de desenvolvimento pessoal. A administração participativa é o modo ideal de fazê-lo.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	01
1.1. Justificativa	02
1.2. Objetivo.....	03
1.3. Metodologia e universo da pesquisa.....	03
1.4. Divisão dos capítulos	04
 2. REVISÃO DE LITERATURA.....	 04
2.1. Breve histórico	04
2.2. Identidade e trabalho	05
2.3. A psicologia organizacional.....	07
2.4. Novo desafio da liderança no clima e na cultura organizacional	10
2.5. O Psicólogo Organizacional e as transformações no mundo do trabalho.....	14
2.5.1 A respeito dos "in"	16
2.5.2. A respeito dos "out".....	19
2.6. A psicologia organizacional como fonte de questionamento das teorias de organização	20
2.6.1. O discurso moderno: a sociedade do trabalho.....	21
2.6.2. As Organizações e o profissional de Recursos Humanos.....	23
2.6.3. Administração de Recursos Humanos	25
2.6.4. As pessoas e as organizações.....	26
2.7. Bases do comportamento humano	27
2.7.1. O elogio	27
2.7.2. A Punição	28
2.8. Ajustamento no trabalho	29
2.8.1. As necessidades.....	30
2.9. A comunicação humana	31
2.10. Como motivar trabalhadores no ambiente empresarial segundo as teorias motivacionais.....	34
2.10.1. Modelo tradicional	35

2.10.2. O Modelo das Relações Humanas.....	36
2.10.3. Modelo Dos Recursos Humanos.....	38
2.10.4. Teoria das Necessidades de Maslow.....	39
2.10.5. Teoria da Motivação de Davidoff.....	43
2.10.6. Teoria dos Dois Fatores da Motivação.....	45
2.10.7. Teoria ERC - Existence, Relatedness e Growth	48
2.10.8. Teoria de Chris Argyris	49
2.10.9. Teoria da Expectativa	50
2.10.10. Teoria da Equidade.....	52
 3. METODOLOGIA DA PESQUISA	55
3.1. Método de pesquisa.....	55
3.2. Instrumento da pesquisa.....	55
3.3. Resultado estatístico da pesquisa	56
3.4. Análise conclusiva da pesquisa	59
 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES.....	63
4.1. Considerações finais.....	63
4.2. Recomendações	64
 5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	65
 ANEXO: ROTEIRO DE PESQUISA DE DADOS	

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01

Atividades desenvolvidas pelos psicólogos nas empresas varginhenses 56

Gráfico 02

Trabalho em equipe dos psicólogos nas empresas varginhenses 57

Gráfico 03

Dificuldades encontradas pelos psicólogos no desempenho de suas funções nas empresas varginhenses 58

Gráfico 04

Principais conquistas alcançadas nas empresas varginhenses
..... 59

LISTA DE QUADROS

Quadro 01

Visão Tradicional/Visão Global	62
--------------------------------------	----

1.INTRODUÇÃO

Não se pode negar que na última década do século XX existiu-se um enorme esforço por parte das pessoas em acompanhar todas as mudanças e descobertas tecnológicas, existindo assim, um certo tipo de busca desesperada para a compreensão do porquê da busca de uma felicidade pessoal que independa e ultrapasse todas as armadilhas à motivação enfrentadas a cada momento dos tempos atuais.

Tudo aquilo que foi utilizado como panacéia para a cura de todos os males da vida interior e que sarcasticamente desacreditava as descobertas da ciência parece estar, não mais temporária, mas definitivamente enterrado. Os livros de auto-ajuda, por outro lado, serviram para reforçar ainda mais e, às vezes de modo drástico, os falsos mitos e crenças que poluíram os enfoques ingênuos e não éticos sobre o comportamento humano nas organizações. Essas organizações se dão conta agora, principalmente, de quanto foram responsáveis pela desorientação daqueles que nelas trabalham. Isso não ocorreu por falta de aviso, mas pelas limitações que os seguidores de Taylor impuseram à situação de trabalho.

A visão mecanicista e ao mesmo tempo utilitária que iguala as organizações compostas de homens às máquinas compostas de peças foi lamentavelmente míope. Que visão distorcida deram à administração; que perniciosa influência exerceram ao incorporar a sua percepção limitada do ser humano.

À medida em que a Psicologia Organizacional foi sendo chamada para contribuir com seu corpo de conhecimento no sentido de permitir que se enxergasse mais aspectos de tudo que se relaciona com o trabalho, ela se envolveu necessariamente com os fatores humanos. No entanto, seu contexto permaneceu de certa forma limitado ao que se esperava dela - uma espécie de instrumento feito sob medida, e muitas vezes apenas legitimando o que já encontrava em andamento.

O grande desafio no sentido de obter mudança organizacional em larga escala diz respeito à motivação dos indivíduos, em grupo, para mudar. Sabe-se da enorme importância do grupo, tanto em termos da coletividade maior, com suas dimensões políticas, macro-econômicas e ecológicas, como o pequeno grupo de referência em que nos inserimos na vida quotidiana. O ser humano encontra-se

constantemente emaranhado nessa trama social, que terá um grande peso na determinação de seus atos. Sua influência, muitas vezes, chega a ser mais presente, e mesmo esmagadora, que qualquer coisa que possa-se pensar ou acreditar no íntimo da realidade.

No entanto, o que sabe-se a respeito de tudo isso é ainda muito pouco, seja do funcionamento dos grupos, seja do individual, e portanto as pessoas em geral ainda não dispõem-se de instrumentos suficientes para observar, analisar, e modificar aspectos que acreditam que poderiam trazer mais benefícios a todos os envolvidos no processo do trabalho.

Abandonando-se a onipotência da ilusão contida na crença de que seria possível realmente controlar e prever o comportamento humano, metas das antigas visões de gestão empresarial e Recursos Humanos, abre-se o campo para de fato da necessidade de conhecer como funciona e de que maneira pode-se chegar a fazê-lo melhor. Ao incluir a dimensão da realidade, os envolvidos no processo podem contar com recursos mais eficientes e verdadeiros, mesmo que a longo prazo.

A possibilidade de transformações decorre de um *“trabalho de formiga”* – passo a passo, envolvendo todos os integrantes do processo e em sintonia – onde incessantes re-elaborações de situações psíquicas se dão no âmbito do espaço interno, a longo prazo, e somente na medida em que façam de fato algum sentido para o indivíduo. O trabalho, ocupando praticamente a maior parte da vida das pessoas, é sede de extensas e poderosas oportunidades desse tipo de re-elaboração psíquica, e portanto, deveria merecer uma atenção cuidadosa nesse respeito.

1.1. Justificativa

A crise organizacional que se originou com base no exposto aponta para uma situação de ruptura entre as expectativas humanas e os projetos organizacionais. O marco inicial dessa onda de mal-estar que se disseminou rapidamente estampa de forma fiel aquelas características de palpites oferecidos por leigos que conseguiram espalhar irresponsavelmente credíes à respeito do comportamento humano, fabricando, assim, problemas maiores. Com isso, foi possível estraçalhar o tão almejado ajustamento mútuo entre as pessoas e as suas organizações de trabalho.

1.2. Objetivo

Assim como as grandes vitórias, os grandes fracassos não devem ser atribuídos a uma única causa. A grande crise organizacional, dos dias de hoje, tem uma notável origem consubstanciada pela ineficácia ou crise de liderança. O objetivo se resume em mostrar, diante do problema exposto, qual o real papel do psicólogo organizacional nas instituições, no sentido de discutir a importância de sua contribuição para a qualidade de vida no trabalho.

1.3. Metodologia e universo de pesquisa

O presente trabalho foi realizado através de pesquisa bibliográfica e de campo, por meio da distribuição de questionário para psicólogos organizacionais de várias instituições de Varginha MG.

1.4. Divisão dos capítulos

O trabalho está organizado de maneira a conduzir o leitor pela lógica do autor, que se utiliza de estudos reconhecidos no meio acadêmico, inclusive fazendo suas as palavras e idéias de alguns mestres, de modo a refletir e mostrar a verdadeira importância da presença de um psicólogo organizacional nas instituições mediante tempo de crise.

No primeiro capítulo, o tema foi desenvolvido de maneira a fundamentar na literatura as idéias do autor.

No segundo capítulo, sob a ótica da Psicologia, foi apontado todo o processo de pesquisa, bem como os dados obtidos e suas análises e discussões dos resultados.

Por último, são apresentadas as conclusões do autor.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Breve Histórico

A obra de Taylor, no início do século XX, enfatizava a racionalização dos métodos e sistemas de trabalho, com o objetivo claro de aumentar a produtividade das organizações, especialmente as indústrias. O modo taylorista revolucionou a história da administração, mas trouxe prejuízos aos trabalhadores e sua saúde.

Com o crescimento da crise mundial, empurrado pela depressão econômica de 1929, e com o crescimento de movimentos sociais, questionamentos começaram a serem levantados com relação às condições de trabalho, propiciando reflexões acerca da importância do fator humano no cotidiano das organizações. Há, então, um deslocamento do enfoque da estrutura para um enfoque na dinâmica das organizações.

Um dos estudiosos que será de grande importância para a aproximação de uma concepção humana nas relações de trabalho será Elton Mayo. Surge, então, na década de 40, a Escola das Relações Humanas, questionando orientações tayloristas e dando ênfase a fatores psicológicos na produtividade.

Tem-se, então, de maneira sintética, dois momentos distintos na história da relação homem/trabalho, a partir do enfoque psicossocial: Um "primeiro momento", com o surgimento da administração científica de Taylor, onde também incluem-se Fayol (com ênfase na formação do trabalhador) e Henry Ford (com suas famosas linhas de montagem). Neste momento, o "clima organizacional" é tecnicista, centralizador e focalizado na estrutura. Aqui se fala em psicologia industrial; Um "segundo momento", a partir da década de 40, com o aparecimento do pensamento de Mayo, e mais tarde as teorias de Maslow (hierarquia das necessidades) e Herzberg (teoria dos fatores motivadores). Neste momento, busca-se uma maior flexibilidade, busca-se compreender melhor o processo de trabalho, as relações de trabalho, enfim, fatores humanos nas organizações - uma psicologia das relações humanas.

É importante ressaltar o fato de que o que se chama de "segundo momento" não pode ser interpretado como um substituto do "primeiro momento", como se o

modelo taylorista não existisse mais e todos os problemas humanos no trabalho tivessem sido eliminados. Seria um equívoco pensar dessa maneira. A idéia de se falar em termos de dois "momentos" é apenas para mostrar de maneira mais sistemática que houve uma certa evolução no pensamento acerca da questão humana no trabalho, o que não significa necessariamente dizer que tudo está resolvido.

2.2. Identidade e trabalho

É difícil analisar o fator humano nas organizações sem pensar na questão da identidade. Afinal, quando se pensa em organização, faz-se referência a uma estrutura em que há relacionamentos humanos desenvolvidos por indivíduos.

Psicólogos, sociólogos, antropólogos, os mais diversos cientistas sociais têm estudado a questão da identidade, e a relevância do componente subjetivo na relação homem/trabalho.

Jacques (1996: 76) propõe que:

A articulação entre identidade e trabalho vem de uma tradição que confere ao papel social expressividade na constituição da identidade", afirmando que é importante compreender o fator humano como "inscrito em um contexto sócio-histórico que exalta o ato de trabalhar e lhe confere valor positivo, faculta-lhe significância ímpar na existência, constituindo-se representante do eu. Os cotidianos laborais e suas determinações qualificam o personagem trabalhador e se expressam nas respostas à pergunta ' quem és?'

Aliás, essa parece ser a grande pergunta quando se trata de identidade: "quem sou eu?". Entretanto, a simples resposta a essa pergunta ainda é insatisfatória para se saber o que é identidade. Segundo Ciampa (1985:65), *"ela capta o aspecto representacional da noção de identidade, mas deixa de lado seus aspectos constitutivo, de produção, bem como as implicações recíprocas destes dois aspectos"*. Na visão de Ciampa, a participação do "outro" é fundamental na constituição da identidade do indivíduo.

Na questão da identidade do indivíduo há também outros elementos que podem ser percebidos, e que contribuem para nossa reflexão, tais como o sentimento de pertencimento ao grupo ou à organização; a participação ativa do indivíduo na vida da organização; a identificação do indivíduo com a organização - a vitória da organização é a sua própria vitória.

Pertencimento, participação e identificação são peças importantes que se interrelacionam, e que em maior ou menor grau, estão associadas à subjetividade do indivíduo ao mesmo tempo em que estão impregnadas da tomada de consciência da existência do outro.

Mas o que é que dirige seu desenvolvimento como pessoa? Quem é esse “eu” que supostamente se dirige? O que é na situação que lhe revela que ela é? Ela é um organismo que convive, uma pessoa que encontra dentro de si e na sua convivência com os outros lhe apontam sua direção. Tem ela sua própria sabedoria interior. O seu organismo sabe qual a direção tomar, mas é uma sabedoria a que conscientemente tem pouco acesso.

As informações que recebe do seu próprio organismo, de sua percepção e do ambiente podem estar em sintonia entre si. É nesse instante que sabe claramente como agir e ser para fazer o momento algo significativo. Mas acontece que muitas vezes elas não estão sintonizadas entre si. A sua intuição lhe sugere uma coisa, a sociedade lhe recomenda outra. A sua consciência lhe indica uma solução, o seu ambiente o impulsiona para outra. A sociedade pode aliena-lo de si mesmo, pode fazer que se torne um produto de massa, um homem condicionado de fora para dentro, dirigido para metas que não lhe são naturais.

A sua intuição também pode aliena-lo do seu ambiente. Pode viver tão envolvido consigo mesmo que não vê mais os outros e suas expectativas. Ele também pode ficar surdo pelas sugestões que seu próprio organismo lhe propõe.

O homem é um processo vivo em evolução e, tal evolução não ocorre ao acaso, mas segue uma certa direção, tem um certo fim em vista; não é um processo que ocorre somente por acertos e erros ou por tentativas desconexas.

É um fim que determina o rumo e o sentido do processo como um todo. Cada passo tem uma função no total do processo, cada um reflete as características de um processo único.

Segundo Bérqson (1978:13)

O comportamento do homem deve ser compreendido em função do sentido de sua evolução como indivíduo e como espécie. A direção dessa evolução está na própria natureza do homem. O comportamento do homem é um comportamento coerente, genuíno, humano, à medida que reflete as características humanas naturais, a direção da evolução da espécie, o sentido do seu processo de amadurecimento pessoal.

Esse processo é algo natural, que ocorre de maneira espontânea à medida que o homem coopera com ele. O cabe ao indivíduo é somente decidir até que ponto segue esse movimento que já possui um sentido predeterminado; ele deve decidir que meios utilizará, quais características desenvolverá mais do que outras, até que ponto suas ações irão se harmonizar com o rumo que sua natureza lhe sugere, ou seja, até que ponto ele se harmonizar com o rumo que sua natureza lhe sugere, ou seja, até que ponto ele se harmonizará consigo mesmo.

A auto-realização ocorre automaticamente à medida que a pessoa se sintoniza com sua própria natureza; ela amadurece à medida que se põe em sintonia com aquilo que lhe é próprio, à medida que coincide consigo mesmo. Ela encontra seus critérios dentro de si e são esses critérios que articulam seu desenvolvimento.

Uma psicologia que aspira a levar o homem a um maior bem-estar e a uma maior harmonia deve ser a psicologia que procura compreender, esclarecer a existência; uma psicologia que se concentra nas motivações e propósitos da própria pessoa quando quer compreender seus comportamentos; ela mesma é a explicação de seu comportamento.

Os elementos se agrupam cada vez em torno de um princípio, um valor, uma necessidade, que se torna o centro e o critério da nova organização. O homem é um crescer, um evoluir, um acontecer constante, o que implica um redirecionamento, uma reestruturação, uma reorganização em que cada vez outra necessidade, outro valor aparece ao centro. A auto-realização da pessoa consiste nessa reorganização contínua, pela qual supera necessidades que antes eram prementes e se volta cada vez para novos valores. A humanização do homem consiste numa crescente reestruturação.

2.3. A psicologia organizacional

É possível acompanhar as transformações sofridas pela Psicologia que se voltou para as questões do trabalho e das organizações desde seus primórdios na década de 20 até hoje em dia.

De advogados e engenheiros chegou-se à utilização de psicólogos, sendo que hoje, encontra-se equipes multi-disciplinares para tratar das questões dos “recursos humanos”. O perfil dos profissionais encarregados dessa área nos revela também a forma com que esses assuntos foram sendo tratados.

Do taylorismo positivista, mecanicista, fragmentário e ignorador da dimensão humana, foi-se passando por formas que levavam um pouco mais em conta essa dimensão (como o fordismo, por exemplo) embora se atendo sempre aos princípios de controle e previsão.

Pode-se supor que foram apenas situações de crise, ou de extrema necessidade, que fizeram vir a lume mudanças mais concretas na maneira de encarar aqueles que eram os verdadeiros responsáveis pela produção, ou por deficiências na mesma.

Enquanto foi possível, buscou-se apenas formas mais imediatistas de “fazer as pessoas renderem mais”, isto é, de morrerem menos por exaustão, ou doenças decorrentes das condições do trabalho, ou fazê-las faltar menos ou não mudar tanto de emprego. Aparentemente, a idéia era usar os instrumentos disponíveis - e aí a Psicologia, com suas observações, e principalmente, seus testes, foi entrando cada vez mais - para servir aos ideais de maior rentabilidade. Faltava ainda o que eu chamaria de uma “visão do todo”.

De qualquer forma, seriam situações como a reconstrução do Japão no pós-guerra, que levou aos primórdios da implantação de sistemas de gestão por Qualidade Total; ou o quadro mundial dos anos 80, com sua recessão, e conseqüente competitividade aumentada, junto a novas tecnologias e maiores exigências por parte do cliente, que promoveram então uma disseminação das novas idéias de gerenciamento, não mais submetidas a um estreitamento de visão dos problemas em pauta.

As condições da nova ordem econômica, social, política e ecológica impuseram a necessidade de se ter uma nova visão de mundo, mais adequada a esses novos tempos. O paradigma anterior não dava mais conta do recado, e por isso teve que ser substituído. Em seu lugar surgiu uma maneira mais ágil, eficiente e inovadora de enfrentar essas condições em transmutação. Ou, ao menos, essa é a maneira que se tem pretendido encontrar.

O objetivo final, esse continua - aumentar a produtividade, e, conseqüentemente, os lucros. Claro, ninguém quer perder dinheiro, e isso provavelmente norteará sempre a direção empresarial, tanto quanto podemos enxergar.

Acontece que se percebeu que, atualmente, mais do que nunca, o elemento humano pode ser o único diferencial significativo na conquista pela

ocupação de um lugar ou de uma posição. Ao se pretender ter um processo de produção ou prestação de serviço onde a preocupação com a qualidade deve estar minuciosamente presente em cada etapa desenvolvida, a atenção se voltou para como as pessoas diretamente responsáveis por ele o realizariam.

Se a meta agora é a satisfação total do cliente (até porque custa muito mais caro, em termos relativos, conseguir novos clientes do que manter os que já se tem), inúmeros detalhes que eram antes relegados, em segundo plano passam a ser valorizados e otimizados (toda a idéia do combate ao desperdício, ou o destaque para o pessoal de vendas e de contato direto com o cliente). Mas mais do que isso, é uma nova 'visão do todo' que se instala.

Segundo Duarte (1986: 32) *“Não é mais só a qualidade do produto que interessa, mas a qualidade de tudo que está envolvido nesse processo.”* Todas as regras passam a estar submetidas a essa nova visão. Redução dos níveis hierárquicos, envolvimento de todos, sem exceção, novas funções para os chefes, que substituem a autoridade pela liderança, a maior importância da parceria e da flexibilização, tudo está voltado para a obtenção de melhores resultados dentro desse novo quadro.

A Psicologia Organizacional parece experimentar neste momento, e os anos 90 só fizeram acentuar as tendências esboçadas na década passada, um período de expansão de seus próprios limites e horizontes, sendo chamada, dentro do novo paradigma, a dar importantes contribuições. A necessidade de aprofundar o conhecimento sobre a 'alma humana' aparece agora com mais nitidez, aliada à sede de saber 'como' qualquer mudança que se deseje pode ser instalada ou facilitada.

As pessoas passam a maior parte de seu tempo dentro das empresas, mais do que nas suas próprias casas e assim precisam sentir-se bem no seu ambiente de trabalho. Dentro deste contexto encontra-se a área da Psicologia Organizacional, que utiliza seu conhecimento aplicando ao homem enquanto opera e produz numa organização.

A Psicologia no início foi impulsionada às organizações através da aplicação de teste na seleção de pessoal, possibilitando medir as aptidões do pessoal para o desempenho de determinadas funções. Obtendo assim, o contato com os problemas estruturais da empresa, dando surgimento a um novo ramo, a Psicologia Organizacional. Estendendo-se como recurso de grande valia às empresas.

A Psicologia traz consigo o conhecimento do ser humano como um todo, ajudando a resolver possíveis problemas como de inter-relações, comunicação, motivação, análise e descrição de cargos, seleção e treinamento de pessoal, avaliação de desempenho, visando sempre o bem estar das pessoas envolvidas dentro das empresas. Sendo a empresa constituída por pessoas, este estudo é primordial para o funcionamento eficaz de uma empresa, sempre favorecendo a satisfação das pessoas envolvidas. (SAMPAIO, 1999:53)

O que se pretende é harmonizar o desenvolvimento da organização com o desenvolvimento da pessoa humana, de modo que fiquem identificados o atendimento das finalidades organizacionais e os objetivos individuais.

Segundo TELES (1981:46) , podemos definir Psicologia Organizacional como o: *“estudo e a aplicação de métodos e técnicas da Psicologia, com o fim de melhorar o comportamento humano dentro da empresa, objetivando o bem comum da organização e das pessoas.”*

As empresas estão mais voltadas para o bem estar dos seus funcionários, que são a imagem da empresa. A concorrência e a globalização também fazem com que as empresas estejam preocupadas com a qualidade da empresa em todos os seus setores, desde o atendimento telefônico, quando o cliente entra em contato com a empresa e precisa ser muito bem recebido. Enfim, a Psicologia muito pode contribuir para o alcance dos objetivos e necessidades da organização.

2.4. Novo desafio da liderança no clima e na cultura organizacional

Cada organização, quando nasce, traz consigo os “gens” de seus fundadores, suas idéias, seu modo de ser e ver o mundo. Muitas organizações tradicionais usam a dominação como forma de impetrar a cultura na produção. Nessas organizações, como o poder é centralizado e existe um grande medo de perder posição no mercado e *status quo*, prevalece uma hierarquia rígida e pouco respeito pelo ser humano.

A dominação pode ocorrer de muitas maneiras diferentes. Primeiro e mais obviamente, dominação surge quando uma ou mais pessoas coagem outras através de uso direto de ameaça ou força. Entretanto, dominação também ocorre sob formas mais sutis: quando aquele que dita as regras pode impor a sua vontade sobre os outros, sendo, ao mesmo tempo, percebido como tendo o direito de fazer isto. Este é

o tipo de dominação que mais interessou Weber em sentido as teorias das estruturas organizacionais e, muito da sua atenção foi voltada à compreensão do processo através do qual formas de dominação se tornam legítimas e consideradas normais, ou então, relações nos quais aqueles em posição de mando se vêem como tendo o “direito” de dirigir, enquanto aqueles que se acham submetidos a tais regras consideram que têm o “dever” de obedecer.

Isto acontece com freqüência em organizações onde o poder é centralizado nas mãos de poucos, onde aquele que dirige se sente na obrigação de ter todas as respostas e toda a responsabilidade pelo sucesso da organização. Não se questiona aqui a necessidade do exercício do poder, mas sim, como ele é exercido, posto que em toda organização existe este exercício. No comportamento organizacional, Schermerhorn (1999;212) defende que:

Poder é definido como a capacidade de conseguir que alguém faça algo que você quer que seja feito, ou a capacidade de fazer as coisas acontecerem do modo que você quer. A essência do poder é o controle sobre o comportamento dos outros. O poder é a força que você usa para fazer as coisas acontecerem de uma forma pretendida, enquanto influência é o que você tem quando exerce o poder e é expressa pela resposta comportamental dos outros ao seu exercício do poder.

Nas organizações mais tradicionais, o poder das posições gerenciais vem de três fontes, basicamente: o poder de recompensas, punições e legitimidade. Os dois primeiros tipos usam de mecanismos para forçar os funcionários a acatarem suas ordens, tais como promoções ou demissões. Este tipo de gerenciamento, freqüentemente usado nas organizações, surte efeito fazendo com que os funcionários tenham somente um relacionamento de interesse pessoal com a organização e não criativo ou afetivo. O poder legítimo ocorre quando os funcionários reconhecem que aquele que comanda tem o direito de comandar. Esta crença gera uma autoridade que é respeitada e acatada pelos demais. Se esta legitimidade vier a acabar, a autoridade não será mais aceita pelos subordinados.

Também, dentro das organizações, há o poder pessoal de determinados indivíduos que pode ser dividido em poder de referência e poder de especialização.

O poder de referência é a capacidade de controlar o comportamento de outrem porque a pessoa quer se identificar com a fonte de poder. Neste caso, um subordinado obedece ao patrão porque quer se comportar, perceber ou acreditar naquilo que o patrão faz. (...) Já o poder das outras

peessoas por meio do conhecimento, experiência ou julgamento que os outros não têm, mas precisam.(Schermerhorn, 1999: 213).

A disputa pelo poder e o estilo da política adotada podem levar muitas organizações a um grande desastre, pois, na maioria das vezes, interesses individuais vêm anteriormente ao interesse coletivo. Num contexto de mudança, como estamos passando nos dias de hoje, a rapidez de tomada de decisão, a rapidez para adaptar as organizações aos novos contextos exigem uma forma diferente de se exercer o poder.

O poder deve e sempre será exercido, só que hoje se exige um novo perfil profissional para o seu exercício e, conseqüentemente, um novo modelo de organização.

Senge (1990) afirma que uma visão compartilhada não é uma idéia, mas sim uma força que impulsiona as pessoas. Quando uma organização consegue ter uma visão compartilhada, esta visão deixa de ser abstrata, é como se já existisse. Ela é estimulante por si só. Quem participa de uma organização que tem uma visão compartilhada, sente-se dentro de uma comunidade com um mesmo propósito.

Uma visão é realmente compartilhada quando você e eu temos a mesma imagem e assumimos o comprometimento mútuo de manter esta visão, não só individualmente, mas em conjunto. (...) O poder das visões pessoais vem de um interesse individual profundo com a visão. O poder das visões compartilhadas resulta de um interesse comum. (...) Uma visão compartilhada conta com o verdadeiro comprometimento de muitas pessoas, pois reflete visão pessoal de cada uma delas. (Senge, 1990:234).

Dentro deste contexto é importante salientar que o papel das lideranças organizacionais é de grande importância, pois requer dos mesmos grande motivação para mudanças, não só das rotinas administrativas, mas precisamente, uma mudança de visão de mundo, de crença, de estar aberto a criar um novo valor.

Esses líderes, no contexto de mudança, devem estar preparados para saber que, em uma organização que está se repensando, mudando, as tentativas, erros e acertos fazem parte do contexto. A criatividade deve ser sempre estimulada porque o contexto contemporâneo assim exige.

A palavra do momento é “*empowerment*”, ou seja, “concessão do poder” e, segundo Senge (1990:261) “*é o processo pelo qual os líderes organizacionais ajudam outros a adquirirem e usarem o poder necessário para tomar decisões que afetam a si mesmos e ao seu trabalho*” . Nesta nova ordem, o poder deve ser

compartilhado, gerando maior comprometimento, maior sinergia, maior responsabilidade, maior realização. E gerando menos transferência de responsabilidade em caso de erros, menos justificativas, criando assim um novo ambiente organizacional.

Para que esta concessão de poder possa se realizar de uma forma eficaz dentro de uma organização, é necessário, além de uma nova postura, ser encarado como o grande desafio, pois os funcionários e dirigentes precisam acreditar e se preparar para assumir seu novo poder e seu novo potencial de influência. A chave consiste em mudar o conceito de poder dentro da organização de um ponto de vista que destaca o poder sobre outros para um ponto de vista que destaca o uso do poder para conseguir que as coisas sejam feitas.

Para se implementar esta nova forma de ação dentro das organizações, tornando clara e sem ambigüidade a delegação de autoridade para níveis inferiores, gerando confiança e credibilidade, é necessário um planejamento estratégico da organização que deve ser integrado e participativo em todos os níveis. A comunicação deve ser um ponto forte na organização pois as lideranças devem repassar de forma clara as informações, para que o fluxo das mesmas seja objetivo e garanta o seu bom andamento.

Com esta nova forma, o poder se dilui ou pelo menos muda de direção. O que vai garantir o resultado da organização, para que ela não se dissolva em vários departamentos isolados, são valores comuns, com visão compartilhada. Geus (1988:96) diz que :

É importante que os objetivos individuais das subestruturas estejam em harmonia com os objetivos do sistema e sejam por estes viabilizados. Grosso modo, isto significa que a estrutura maior deve deixar claro e provar para todas as suas partes componentes, até os seres humanos, individualmente, que a sobrevivência e a auto-realização de todos serão melhor es viabilizadas pelo trabalho em conjunto em prol da sobrevivência e do desenvolvimento do todo.

Numa organização que aprende, é necessário que todos que dela fazem parte saibam que os líderes têm o seu papel importante dentro da organização, mas não são os *“heróis lá em cima a dirigir a mudança.”* Ainda, conforme Senge (2000:34):

(...) você dirige um carro. É uma máquina que você controla com o objetivo de chegar ao lugar que deseja: o carro o leva até lá. Todavia, não se dirige uma planta para fazê-la crescer. Da mesma forma, diríamos nós, os líderes não dirigem suas organizações. A organização é uma comunidade humana. É um sistema vivo, como o é uma planta ou um adolescente. Não há ninguém dirigindo-a. Mas há muitas pessoas cuidando do jardim.

É neste contexto que o desafio das organizações e seus líderes se colocam nos dias de hoje.

2.5. O Psicólogo Organizacional e as transformações no mundo do trabalho

Dejours (1998) oferece algumas idéias para repensar a prática dos psicólogos do trabalho frente às mudanças tecnológicas e organizacionais associadas ao processo de reestruturação produtiva.

Uma primeira observação: repensar/reconceber antigas práticas e identificar espaços de atuação que se inauguram é essencialmente um tema complexo e que, portanto, reclama um debate público, uma elaboração coletiva, que exponha e cruze contribuições de diferentes origens. Portanto, encaro a presente reflexão como um estímulo para que proliferem células de discussão em torno dessa temática. Só assim se poderá oferecer luz suficiente a um debate que está em defasagem em relação ao ritmo acelerado das transformações no mundo do trabalho (...). Uma segunda observação: aparentemente parece existir, na atualidade, um ambiente propício a uma ampliação ou pelo menos a um realinhamento dos limites de atuação do psicólogo do trabalho. Em que indicadores podemos nos sustentar para tal afirmativa: as mudanças organizacionais em curso, ao enfatizarem, de um lado, a horizontalidade, a simplicidade organizacional, o trabalho coletivo e o cruzamento de saberes e, de outro, a necessidade de investimento afetivo e cognitivo no trabalho como um requisito fundamental para atingir novos patamares de qualidade e produtividade, colocam em destaque, como em nenhum outro momento histórico, a dimensão subjetiva no trabalho. (Dejours, 1998:45)

Por outro lado, é preciso reconhecer que convivem na atualidade situações extremas (empresas da melhor e da pior espécie) e, portanto, lógicas de gerenciamento igualmente contrastantes. Existem aquelas que baseiam seu esforço de melhoria no reconhecimento, na gratificação. Porém, outras, que infelizmente crescem em termos quantitativos, operam pela lógica da ameaça, que é a marca típica da gestão neoliberal. De acordo com DEJOURS (1998: 66), as duas funcionam por aumento: *“a ameaça solicita sempre mais ameaça para que o sistema continue funcionando e de forma semelhante a gratificação.”* A diferença, entretanto,

é que diferentemente da gratificação, a ameaça tem limites, esgota-se a partir de um certo ponto. Apesar disso, é a lógica do medo que prevalece.

Desse modo, a miséria, o sofrimento, a precariedade de uma parcela crescente de trabalhadores serve de ameaça àqueles que não querem submeter-se às exigências da empresa. A mensagem é a seguinte: "*... se vocês não se submetem ao que espero de vocês, se vocês não se implicam, vocês vão se reunir ao outro batalhão*" (DEJOURS, 1998:05). O mesmo autor acreditava que a cooperação só fosse possível desde que apoiada na liberdade, no desejo, na vontade das pessoas. No entanto, recentes evidências de pesquisa o fizeram ver que as pessoas poderiam agregar as suas inteligências a partir de um outro móvel: o medo. As idéias de Coutrot expostas por Forti (1999) também se colocam nessa linha. Segundo Coutrot (1999:98) , "*a promessa de muitos modelos de que a qualificação do trabalhador, o trabalho criativo e o emprego estável dominariam os novos modos de gestão não encontram confirmação na atualidade.*" Em seu lugar, predominam a intensificação do trabalho, a precariedade dos contratos e o salário individualizado.

A partir disso, pergunta-se: como mobilizar as competências dos trabalhadores de forma cooperativa, numa conjuntura de degradação das condições de trabalho? A sua hipótese é de que no modelo neoliberal de mobilização dos trabalhadores não há lugar para uma mobilização baseada em princípios comunicacionais, como os que preconiza HABERMAS (1995). O medo do desemprego é, por assim dizer, o motor da participação. Livrar-se dele e de tudo que o acompanha é o objetivo que consome a energia dos trabalhadores. A consciência dessa realidade não deixa outra opção senão a de cooperar. Preservar o emprego só é possível se as metas da empresa foram atingidas, o que, por sua vez, torna imperiosa a colaboração no trabalho em equipe. O aumento da incerteza quanto ao emprego inibe as reivindicações por melhores condições de trabalho, o que faz com que ganhos de produtividade permaneçam na quase totalidade nas mãos do capital. Segundo Coutrot (apud Forti, 1999:78) a "*cooperação forçada*", ou seja, a obrigação de cooperar sem que existam as condições subjetivas para tal, parece se impor como o modelo de mobilização do trabalho tipicamente neoliberal.

Um outro dado do contexto é a crescente segmentação do mercado de trabalho. É fato que uma fração cada vez menor dos que trabalham usufrui os produtos da revolução tecnológica e, portanto, uma massa crescente de

trabalhadores experimenta situações próximas daquelas constatadas nos primórdios da revolução industrial.

2.5.1 A respeito dos "in"

Uma primeira constatação: as práticas tradicionais de recrutamento / seleção, avaliação de desempenho, treinamento, entre outras, de que sempre se ocuparam os psicólogos, subsistem nas organizações, porém, passaram ou estão passando por reformas e até revoluções na suas bases teóricas e metodológicas. Uma mudança importante: algum tempo atrás, as empresas dispunham, nas suas estruturas organizacionais, de órgãos de recursos humanos que ofereciam aos empregados um cardápio praticamente completo de serviços. Hoje, na esteira do movimento de especialização, grande parte dessas atividades foi terceirizada, ou seja, esses serviços estão sendo adquiridos no mercado, supostamente melhor aparelhados para oferecê-los. A justificativa, como de resto para todo esforço de especialização, é que as empresas devem concentrar-se no que sabem fazer melhor, na sua competência central, destinando as demais atividades às terceiras. No entanto, o que se observa em muitos casos é que várias empresas estão-se utilizando dessa retórica para justificar seus cortes massivos de trabalhadores sociais.

Um segundo aspecto: a constatação do declínio do quantitativo, ou, pelo menos, a redução de sua importância, e a ascensão do qualitativo, testemunhado, por exemplo, pela disseminação dos programas de qualidade total, colocam em destaque a demanda por novos instrumentos de atuação dos psicólogos do trabalho. Com isso, acredita-se em superação a fase dos "pacotes", dos esquemas aplicados indistintamente a todos os contextos. Apela-se, desse modo, à detecção das singularidades e, portanto, a um esforço criativo de concepção de instrumentos com maior grau de sensibilidade contextual.

Na mesma linha, os programas de qualidade total quando não visam exclusivamente à certificação e não se restringem às qualidades do processo e do produto, mas também da vida, podem representar um espaço importante de discussão do trabalho, de troca de saberes, de aprendizagem e construções coletivas, portanto, de produção efetiva de qualidade total (processo / produto / vida).

A análise do trabalho taylorista, por outro lado, embora subsista, é cada vez mais vítima de seus equívocos. A Ergonomia situada (WISNER, 1992, 1994) ofereceu, certamente, fartas evidências para o questionamento desse paradigma. A análise das situações reais de trabalho, a constatação de uma discrepância nunca anulada entre o previsto (a norma, o regulamento, a prescrição) e o real (o efetivamente realizado) e a importância desse último na garantia do funcionamento das organizações foram a contribuição maior dessa vertente da ergonomia.

A atividade, o real do trabalho, permitiu revelar, de um lado, os disfuncionamentos constantes, as falhas, as panes, os erros de previsão, de projeto e, de outro lado, todo o esforço mobilizado pelos trabalhadores para gerir essa variabilidade, no mais das vezes empreendida num quadro temporal e espacial rígido, portanto, a um custo bio-psíquico considerável para o trabalhador. Visualiza-se, então, o emprego e o uso em tempo real da inteligência cognitiva/afetiva no trabalho. Aliás, é preciso lembrar que esta foi a grande ação dos japoneses. Enquanto o modelo americano taylorista/fordista esteve sempre preocupado em controlar, em prescrever, em limitar os movimentos e reduzir (para não dizer anular) a importância do *savoir-faire* dos trabalhadores (embora fosse consciente de sua funcionalidade), os japoneses perceberam a importância que poderia significar esse acúmulo que possui o trabalhador no sentido de aperfeiçoar os sistemas técnico-organizacionais. A análise do trabalho sob o formato taylorista, portanto, cede cada vez mais espaço a uma análise das situações reais de trabalho. A lógica-posto se dirige paulatinamente em direção a uma lógica-competência (ZARIFIAN, 2001).

É preciso, ainda, considerar que a interface novos sistemas técnicos e sistema humano tornam o trabalho coletivo absolutamente essencial. A necessidade de resolução dos problemas, de enfrentamento das panes requer o concurso de vários saberes, o diagnóstico e a ação conjunta de diferentes profissionais, a ultrapassagem dos marcos ocupacionais tayloristas que dominaram (e ainda dominam) as práticas de gestão.

A gestão da produção, muito mais que gestão de recursos humanos ou do fator humano, se efetiva no momento da parada, pois além da horizontalidade e da verticalidade que demanda e vigora a transversalidade. ZARIFIAN (1998) chama atenção para a noção de evento como tudo o que é da ordem do imprevisível, do aleatório e que demanda, para sua superação, a integração de diferentes

saberes. A ação individual revela-se insuficiente frente à complexidade dos problemas enfrentados na produção.

Nesse contexto, o trabalho com a gerência e os programas que se destinam a construir lideranças reclamam reformulações, já que a legitimidade gerencial passa a se apoiar não na capacidade de controle, mas na competência em fazer emergir o saber coletivo e em propiciar as condições para que se desenvolvam a autonomia e a responsabilidade.

“A constituição de espaços públicos (espaços de palavra) no interior das empresas é um outro campo onde a atuação do psicólogo do trabalho poderia se dar” (DEJOURS, 1992:69). Nesses espaços, a organização do trabalho pode ser questionada, revelando as suas insuficiências e lacunas, e acordos podem ser negociados no que tange aos procedimentos de trabalho a serem adotados. Esses espaços favoreceriam uma inteligibilidade dos comportamentos e, portanto, um maior conhecimento sobre o trabalho real. A sua existência, entretanto, só se justifica se houver uma disposição organizacional de acolher as suas resoluções. Segundo Dejours (1992:70), os próprios administradores deveriam *“não só tolerar a construção de um espaço público na empresa...”*, mas engajar-se efetivamente, junto com os trabalhadores de base, na sua construção. Essa participação, inclusive, poderia evidenciar as estratégias defensivas de que as gerências se valem em face de seu sofrimento.

Uma condição para a recondução desse espaço de palavra se revela então essencial: a transparência, isto é, a visibilidade do trabalho efetuado por cada trabalhador, o acesso aberto aos outros de todas as seqüências de trabalho efetuado por cada um. Parece que é preciso, às vezes, até ultrapassar a transparência, ir até um *“exibicionismo”*, isto é, até a demonstração pública de sua maneira de trabalhar, de forma que os colegas possam ver e conhecer cada companheiro (DEJOURS, 1993:169).

Desse modo, tornar-se-ia possível superar os riscos da experimentação isolada sem, entretanto, desqualificá-la, como em geral é a tônica dos gestores. Ao contrário, a organização prescrita, inclusive no que tange à gestão da segurança no trabalho, usufruiria a engenhosidade dos macetes operários para aperfeiçoar seus sistemas de trabalho e de segurança. Além disso, o espaço público ofereceria ao sofrimento gerado pela organização do trabalho um outro destino: o da criatividade. O papel da administração seria, desse modo, *“...assegurar a permanência desse*

espaço público (de voz e de decisão) onde possam confrontar-se num mesmo teatro as opiniões de diversos atores, quer sejam operários, gerentes ou especialistas" (DEJOURS, 1993:173).

Por tudo que foi dito, conclui-se que a implicação (ou mobilização subjetiva) é um requisito para a existência da cooperação no trabalho. Essa noção, inclusive, não pode ser debitada apenas à Psicodinâmica do Trabalho, de quem Dejours (1993) é o mais conhecido representante. Outros autores, de vinculações teóricas as mais variadas, têm acentuado a sua importância. A implicação, entendida como engajamento, investimento subjetivo, aplicação da inteligência no trabalho, tem sido destacada como um elemento central nas novas configurações organizacionais, especialmente numa conjuntura em que a qualidade passou a desempenhar um papel importante na busca de competitividade das empresas.

Mas essa implicação tem seu preço. Dejours (1993) identifica na equação contribuição-retribuição a chave da mobilização subjetiva, ou seja, as condições para o investimento subjetivo só existirão na medida em que à contribuição do trabalho corresponda uma contrapartida da empresa por ele julgada suficiente. A participação mais efetiva dos psicólogos do trabalho nos projetos de concepção e melhoramento dos sistemas técnicos e organizacionais é um campo que se abre, a partir da aceleração no ritmo das mudanças. Um exemplo disso é a concepção de softwares no que se refere ao trabalho informático.

Por fim, Dejours (1993) há a necessidade de introduzir um novo olhar para pensar a Psicologia do trabalho, do ponto de vista do processo saúde-doença, o que significa identificar que organizações do trabalho têm um caráter estruturante ou patogênico para os que nela estão envolvidos. Se há espaço para o desejo, para conformar o trabalho conforme as exigências e peculiaridades humanas, a organização do trabalho pode favorecer a saúde. Do contrário, é fonte de sofrimento e de adoecimento.

2.5.2. A respeito dos "out"

No que tange àqueles que estão fora da relação salarial clássica alguns campos se abrem para a pesquisa e intervenção. Elucidando, a Psicologia da recessão e do desemprego adquire na atualidade uma relevância sem precedentes e, as implicações psicoafetivas de uma situação de desemprego prolongado é um

campo de pesquisa/intervenção urgente, dada a dimensão que o desemprego vem alcançando em decorrência dos processos de reestruturação produtiva.

Por outro lado, os estudos sobre a precarização do trabalho e da saúde (APPAY, 1997; THÈBAUD-MONY, 1993) se colocam como bastante premência, tanto em relação àqueles que se encontram na zona intermediária entre a relação salarial clássica (os incluídos) e os que estão fora dessa relação, como no caso dos terceirizados, ou daqueles que estão excluídos dessa relação, apesar de intimamente conectados a ela, como nas situações de trabalho em tempo parcial, do trabalho em domicílio, da informalidade, dos ambulantes.

2.6. A psicologia organizacional como fonte de questionamento das teorias de organização

As teorias de organização, como qualquer outra teoria, nascem de momentos históricos precisos. No caso restrito das teorias organizacionais é possível dizer que surgem a partir de uma determinada concepção de indivíduo ou de subjetividade, bem como de um determinado estágio do processo produtivo, compreendido em seus aspectos mais amplos (relações de trabalho, estruturação das empresas, mercado de consumidores e de trabalhadores etc.). Neste sentido, elaborações teóricas são feitas e refeitas baseadas não a pertinência meramente epistemológica, mas sim em fortes condicionantes práticos e/ou pragmáticos, os quais configuram o espectro de atuação e de abrangência de tais teorias.

A psicologia organizacional, antes entendida como psicologia industrial, evolui em sentido compassado com as noções centrais do corpo de crenças do saber psicológico, tais como a própria idéia de subjetividade. Em estágios temporais, pode-se destacar as teorias ditas fusionais, calcadas na Escola de Relações Humanas, cuja meta era integrar o “lado humano” do trabalhador na cadeia produtiva. Neste texto preocupa-se em traçar uma linha imaginária entre a modernidade e a pós-modernidade do saber psicológico, somando tudo isso à configuração contemporânea do trabalho e das próprias organizações, pois não haveria nenhum sentido em desconectar esse conjunto de fatores de constituição das teorias de organização e da psicologia organizacional. Assim, em primeiro lugar, busca-se traçar algumas rápidas características do discurso

moderno a propósito das referidas teorias e, em seguida, descrever algumas das principais características da chamada pós-modernidade e do tipo de pensamento que ela procura inaugurar. Em sintonia com isso, tenta-se traçar algumas das novas fronteiras que a psicologia organizacional tem à sua frente, fronteiras que demandam dela novos olhares, novos esforços e novos desafios.

2.6.1. O discurso moderno: a sociedade do trabalho

O período de emergência dos discursos da sociedade do trabalho compreende os séculos XIX e XX. A noção de “sociedade do trabalho” se forma nesse momento. Em que consiste tal noção?

Segundo Wisner (1997) a noção de sociedade do trabalho refere-se à sociedade ocidental erigida sob três pontos principais:

O primeiro é a empresa industrial privada ou estatal (cujo modelo é a fábrica), que, apartada do esquema familiar de produção (que predominou principalmente na Idade Média), procura organizar a produção a partir de critérios de racionalidade e funcionalidade instrumentais. O segundo ponto é o trabalhador assalariado, o qual se via livre tanto de subserviências aos antigos senhores feudais quanto livre dos meios de subsistência, ou melhor, alienado de tais meios, tendo, como obrigação a venda da sua própria força de trabalho aos detentores do capital. O terceiro elemento é a ética protestante do trabalho, matizada por um espírito de diligência, sobriedade e compromisso com o trabalho. A ética do trabalho não só se legitima como preceitos que põem relevo na necessidade de trabalhar como também se apresenta como fundamento da própria coesão social. (WISNER, 1997:46)

Dessa forma, a sociedade do trabalho é aquela em que os homens atribuem valor e sentido ao mundo a partir do trabalho e dos valores e circunstâncias que estejam envolvidos com o trabalho. Daí a grande freqüência de referência ao trabalho pelos partidos políticos desta época. Na sociedade do trabalho os indivíduos reconhecem-se como autênticos indivíduos exatamente quando estão inseridos no trabalho e dele retiram sua sobrevivência, tanto material quanto simbólica. A inserção social se faz pelo trabalho, e o tecido social se mantém oxigenado graças a ele.

Na sociedade do trabalho a individualidade passa a ser tratada de modo a realçar o caráter utilitário das habilidades, além de destacar a natureza humana como essencialmente ativa e produtiva, voltada para a transformação do

meio e para a criação de coisas úteis. O verdadeiro indivíduo era aquele que conseguia se manter ativo, prático, construtor, enfim, trabalhador. O indivíduo autêntico tornou-se sinônimo de “bom profissional” .

Não surpreende que na sociedade do trabalho a psicologia organizacional desse relevo fundamental às questões que tratam de desempenho, de ineficiência no trabalho, de motivação, de integração. Trabalho e subjetividade caminhavam juntos, no sentido de aumentar a produtividade e de inserir o “fator humano”, racionalmente falando, no processo produtivo. (WISNER, 1997:53)

Neste período era também nítida a separação entre trabalho e não trabalho, de sorte que espaços diferenciados eram possíveis de serem estabelecidos. A psicologia organizacional não era, por assim dizer, uma fonte de crítica ao trabalho, haja vista que reproduziam, em maior ou menor escala, as crenças da sociedade do trabalho. Não é possível deixar de mencionar que neste período também era forte a noção do indivíduo como *topos* privilegiado da ação, principalmente o indivíduo na sua versão empreendedora. Também se pode levantar a hipótese, embora aqui não completamente fundamentada, de que a chamada “sociedade organizacional” nasce a partir dos ideais da sociedade do trabalho, embora o conceito tenha outros significados, tais como o fato de que todas as relações sociais passem a ser moldadas a partir do parâmetro organizacional.

De acordo com as idéias de Wisner (1997) um desafio imenso à frente da psicologia de um modo geral e da psicologia organizacional em particular é responder à questão: como as identidades das pessoas vêm sendo afetadas se a flexibilidade do trabalho requer identidades menos atadas, por exemplo, às empresas ou às ocupações? Que identidades se desenvolvem e como elas moldam as percepções e as chances que se tem no mercado?

Outro grande desafio interno à psicologia organizacional é tentar redefinir seus pressupostos de trabalho a partir das noções trazidas e levantadas pelo pensamento dito pós-moderno, principalmente aqueles que se referem aos questionamentos da noção de verdade, de epistemologia e de mente. Além disso, é fundamental entender como as alterações no mundo do trabalho podem ser conectadas com mudanças mais gerais, tais como mudanças na forma de subjetivação, mudanças na família, na cultura e também na política.

2.6.2. As Organizações e o profissional de Recursos Humanos

Segundo Sampaio (1999) partindo de um enfoque sistêmico, que é o paradigma atual, pode-se interpretar as organizações como conjuntos de elementos ou componentes inter-relacionados, que procuram manter um estado de equilíbrio entre si e com seu ambiente, e que controlam seu próprio desempenho visando à realização de objetivos. Pôde-se também, aplicar esse enfoque sistêmico não apenas à organização total, mas como a cada uma de suas partes. Dessa forma, um departamento específico é por sua vez uma organização, e seu ambiente consiste nos demais departamentos e no meio externo que cerca a organização total.

Sob as lentes deste enfoque, a empresa mostra-se como dois sistemas que influenciam mutuamente. Um dos sistemas é técnico, do qual fazem parte os componentes não humanos e que, em certa medida, independem das pessoas: propósito, divisão do trabalho, coordenação, tecnologia e burocracia. O outro sistema é o sistema social, do qual fazem parte todas as manifestações do comportamento dos indivíduos e dos grupos. Tais sistemas não são, entretanto, independentes do outro. Ao contrário, qualquer alteração em um deles poderá provocar nos demais. É por esse motivo que o enfoque sistêmico é de grande importância, pois nota-se que há uma cadeia de causas e efeitos dentro da qual as ocorrências ou eventos numa parte de um sistema provocam efeitos e conseqüências nas outras. Por isso, o comportamento e o desempenho do sistema sempre resultam da interação de todos os seus elementos.

Todo e qualquer sistema é sempre cercado por um ambiente, onde se originam, os recursos que o sistema utiliza; e é para esse ambiente que se destinam os resultados que o sistema produz, a fim de realizar alguma espécie de objetivo. Partindo desse princípio, pode-se representar qualquer sistema como um conjunto de elementos interdependentes, que se organizam em três partes entradas, processos e saída (...). Os elementos de entrada ("input") são recursos que o sistema aproveita do ambiente, tais como matéria-prima, mão de obra, informações, capital, outras organizações e grupos com os quais há relação direta ou indireta, consumidores, concorrentes, situação política, tendências tecnológicas, entre outras. (...) Já no núcleo do sistema, existem os processos que transformam as entradas em saídas. Entretanto, cada tipo de sistema tem um processo ou dinâmica própria, que define seus resultados e sua natureza. Todas as empresas usam pessoas, dinheiro, materiais e informação, porém, são diferentes a tecnologia, as normas e regulamentos, a cultura, os produtos e serviços que cada um destina ao ambiente. (...) Os resultados ou saídas ("output") que o sistema produz compreendem os produtos e serviços que a organização destina a seus clientes ou usuários, os salários e impostos que paga, o lucro de seus acionistas, o aumento de sua mão-de-obra e qualquer conseqüência de seu

funcionamento sob o ambiente, dos quais retiram e devolvem recursos e informações. Tal relação entre saídas e entradas é um ciclo de realimentação ("feedback"). O feedback é o mecanismo por meio do qual o sistema faz a troca de energia com o ambiente e mantém-se informado sobre seu próprio desempenho.

Portanto, a imagem positiva ou negativa de que desfruta na comunidade, por exemplo, é ao mesmo tempo um resultado e um elemento de entrada, ou seja, uma informação que o sistema deve aproveitar para manter-se em equilíbrio com o ambiente.

O enfoque sistêmico é uma forma de pensar e de enxergar a realidade, que tem inúmeras aplicações.

A compreensão dos resultados é a base da idéia de eficácia ou sucesso do sistema. Estes são avaliados comparando-se os objetivos iniciais que pretendia alcançar, com os resultados alcançados.

Ao focar o uso dos recursos, a atenção desloca-se da eficácia para a eficiência do sistema. Em outras palavras, um sistema eficiente é aquele que utiliza racionalmente seus recursos. Portanto, quanto mais racional for o uso dos recursos, mais produtivo e eficiente será o sistema.

Porém, é preciso lembrar, que de forma geral, a eficácia é função da eficiência. No entanto, um elevado nível de eficiência nem sempre resulta em eficácia e vice-versa.

O enfoque sistêmico procura orientar a atenção dos administradores de organizações simultaneamente para a eficiência e para a eficácia, com a finalidade de garantir o desempenho imediato e a sobrevivência a longo prazo.

Voltando, agora, o olhar para o profissional de Recursos Humanos, especificamente o psicólogo de Recursos Humanos, pode-se dizer que a psicologia na administração moderna é contra a organização vertical, em que as influências e a comunicação se dão apenas de cima para baixo, mas ao contrário, é a favor do compromisso moral por meio do diálogo e da participação.

Segundo Teles (1981) a psicologia também é contra os administradores de "sucesso relativo" ou imediatistas, que manipulam as emoções dos trabalhadores para obterem resultados a curto prazo. Luta-se, hoje, por uma organização que vise à integração dos objetivos da empresa com os objetivos do indivíduo.

Outro aspecto importante que a psicologia contesta é a mentalidade de que apenas o salário que motiva o trabalhador. A motivação está relacionada ao grau de satisfação com que ele realiza seu trabalho.

Hoje também, a tendência é a satisfação das necessidades pessoais do trabalhador como fatores motivacionais e a filosofia é a de diálogo, participação e lealdade.

Por fim, vale lembrar, que o campo de aplicação da Psicologia na empresa é muito amplo, destacando-se entre outros, algumas áreas como: sistemas de motivação, implantação de novos modelos de administração, relações humanas, recrutamento e seleção de pessoal, treinamento e avaliação de desempenho.

2.6.3. Administração de Recursos Humanos

De caráter multivariado a Administração de Recursos Humanos se desenvolve necessariamente em muitas áreas e variados campos de conhecimento. Pode-se encontrar a Administração de Recursos Humanos envolvida com engenharia industrial, medicina do trabalho, direito do trabalho etc, aplicando testes psicológicos e entrevistados nas áreas de medicina, enfermagem, serviço social, mercado, leis trabalhistas e os mais variados assuntos. Logo não há lei ou princípios que rejam a administração de recursos humanos.

A Administração de Recursos Humanos cuida de assunto pertinente tanto nos aspectos externos de uma organização, como de aspectos internos. No ambiente externo são aplicadas técnicas de pesquisa de mercado de trabalho, recrutamento de seleção de salário, pesquisa de salário, legislação trabalhista etc, no campo interno verifica-se o uso de técnica na análise e descrição de cargos, treinamentos, planos de carreira etc. (STONER, 1999:83)

Por ser situacional, a Administração de Recursos Humanos, depende do modelo organizacional que opera cada uma delas – como as diretrizes, o ambiente, a filosofia administrativa, qualidade e quantidade dos recursos humanos disponíveis, isto força a Administração de Recursos Humanos a tornar-se altamente flexível e adaptada, sem utiliza-se de técnicas rígidas e imutáveis.

A Administração de Recursos Humanos produz impacto nas pessoas e nas organizações, porque lida diretamente com qualidade da maneira como as pessoas são geridas nas empresas. Na realidade a Administração de Recursos

Humanos pode ser visualizada como um sistema que agrupa cinco outros subsistemas que compõem os processos básicos na gestão de pessoal, e segundo Stoner (1999) classificadas como:

1. Provisão – indica quem ira trabalhar na organização;
2. Aplicação – orienta a função da pessoa na organização;
3. Manutenção – objetivo de manter a pessoa na organização;
4. Desenvolvimento – como preparar e desenvolver pessoas;
5. Monitoração – como saber o que são e o que fazem as pessoas.

Esses cinco processos estão diretamente inter-relacionados e interdependentes, de forma que qualquer alteração em um desses processos básicos, provocará influencia sobre os demais. É função da política de recursos cuidar desses subsistemas, para que haja um desempenho de acordo com os objetivos desejados. Ressaltando que cada organização desenvolve suas próprias políticas de recursos.

Ao lado dos objetivos organizacionais, a administração de recursos humanos deve considerar os objetivos dos participantes nos planejamentos, nas organizações, na coordenação e no controle técnico (...) que permita às pessoas que com ela colaboram alcançar os objetivos individuais relacionados diretamente ou indiretamente com o trabalho. (STONER, 1999:106)

Apesar da contribuição dada pela administração de recursos humano no sentido de incentivar nas organizações atitudes positivas e favoráveis, muitas vezes, a ARH não recebe o apoio significativo da alta direção, que transfere assuntos e prioridades para outras áreas, dificultando assim os seus objetivos.

2.6.4. As pessoas e as organizações

O conceito de gestão de pessoal esta ligada interdependente entre as organizações e as pessoas.

O individuo trabalha um considerável tempo em uma organização em busca de sua subsistência e sucesso pessoal, e estas dependem uma da outra para serem bem-sucedidas. Se por um lado a pessoa precisa estar ligada a uma organização para crescer na vida e obter êxito, as organizações necessitam diretamente das pessoas para operar, produzir seus bens de serviços e

atender clientes, para assim atingir os seus objetivos compensatórios. (TORRES, 1996:94)

Numa relação onde há mutua dependência, na qual há benefícios para ambas as partes - pessoas e organização - concorrer para que haja um ambiente de equilíbrio e reciprocidade.

Há algum tempo atrás os objetivos organizacionais e os objetivos individuais eram considerados bastante conflitantes. Havia a idéia de que os objetivos de uma organização como os lucros, eficácias e minimização de recursos, seria incompatível com os objetivos do pessoal com melhores salários e benefícios, conforto no trabalho e qualidade de vida. Acreditava-se que para o ganho de um teria que haver inevitavelmente perda para o outro. Mas essa era uma visão estreita e muito limitada, mesmo numa situação de recursos restritos e escassos.

Para se criar um alinhamento de valores entre as organizações e os indivíduos, foi preciso verificar que para organização alcançar os seus objetivos da melhor forma possível, ela precisa canalizar os esforços para que também estes atinjam os objetivos individuais, com ganhos para ambos.

É importante ressaltar que vários dos objetivos pessoais não poderiam ser alcançados apenas com o esforço puramente isolado. O aproveitamento da sinergia e esforços de varias pessoas. Podem então ser aproveitadas nas organizações, no intuito de se obter resultados em conjunto. Neste contexto, sem a organização e sem pessoa não existiria a gestão de pessoas.

2.7. Bases do comportamento humano

2.7.1. O elogio

O elogio do chefe não é, obviamente, o único tipo de estímulo reforçador que pode ser usado para condicionar uma resposta operante tal como colocar o palito no botão que protege a mão do trabalhador. Na verdade, é apenas um dos membros de uma família dos reforçadores: os reforçadores positivos. Estes estímulos, quando apresentados, fortalecem o comportamento que os precede.

Assim como há reforços positivos, há reforços negativos, que podem ser usados para condicionar o comportamento operante. Alguns estímulos fortalecem a resposta quando são removidos. Isto acontece, por exemplo, quando um operário tira o sapato porque esta com pedrinhas dentro; trabalha assiduamente para evitar o desconto mensal; usa o protetor auricular para eliminar o ruído demasiado forte - em todos estes casos, o que o reforça é ficar livre da estimulação. Pode-se então, dizer que o estímulo reforçador negativo fortalece a resposta que o remove. Mas é também o estímulo que enfraquece a resposta que o produz.

A maneira, porém, de eliminar comportamentos condicionados e fazê-lo através da extinção - suspensão do reforçamento. Se o reforço for retirado, a resposta voltará, eventualmente, a sua frequência original. Algumas vezes a extinção é rápida, outras, bem vagarosa. Terá um operário de sempre ter medo de falar quando está na presença do chefe? Provavelmente não.

2.7.2. A Punição

Um recurso comumente usado para apressar a extinção de um operante fortemente condicionado é a punição. A punição difere do reforçamento negativo. Na punição, a apresentação de um estímulo aversivo faz com que a resposta diminua de frequência, enquanto que no reforçamento negativo, o desempenho aumenta de frequência quando o estímulo é removido.

Não resta dúvida de que muitos comportamentos no mundo foram eliminados através da punição. A prática, porém, deste procedimento é desaconselhada por várias razões.

Em primeiro lugar, porque o comportamento volta à frequência inicial na ausência do agente punitivo. O indivíduo passa a emitir o comportamento para evitar o estímulo aversivo e não para atender às suas necessidades ou às de seu grupo.

Em segundo lugar, o indivíduo associa o estímulo punitivo a outros estímulos que acontecem simultaneamente. O lugar, por exemplo, pode vir a provocar medo, e o medo põe fim a outras coisas - por exemplo, trabalhar na máquina com a mesma eficiência anterior.

O que acabou de ser relatado nos mostra que o comportamento, embora complexo, possui certas bases ou leis que o determinam.

Segundo GONÇALVES (1980: 111) *“O papel do psicólogo esta em encontrar, no universo, uma ordem, uma relação entre os fenômenos comportamentais.”* Feito isto, é possível se organizarem os fatores que determinam um certo desempenho. Uma vez de posse desta organização é possível se traçar uma previsão do que irá ocorrer quando as condições estudadas se manifestarem.

O psicólogo, assim, pode prever a ocorrência de um determinado comportamento. E uma vez nesta condição, utilizar-se dos princípios e leis gerais para efetuar o controle do mencionado comportamento.

2.8. Ajustamento no trabalho

O comportamento de um indivíduo implica um dispêndio de energia que lhe vem do organismo. Esta energia é o que impulsiona o indivíduo a agir de determinada maneira, a exibir determinado comportamento. Ela pode originar-se de necessidades sentidas no organismo. Estas necessidades, consideradas como tensões internas, orientam o comportamento para um objetivo determinado. Para se atingir esse objetivo, alguma atividade deve ser realizada. Atingindo o objetivo, a necessidade estará satisfeita.

Assim o ajustamento nada mais é que a tentativa do organismo de satisfazer suas necessidades. Como nós vivemos tentando satisfazer nossas necessidades, podemos dizer que o ser humano esta, continuamente, em estado de ajustamento.

Alguns dos sintomas de um indivíduo desajustado são: a troca freqüente de emprego, ausências ao serviço, acidentes de trabalho. Sim, é muito provável que um indivíduo insatisfeito cometa atos inseguros, seja por negligencia, ansiedade ou medo.

O comportamento humano apresenta um dinamismo muito grande, o que justifica a quantidade de teorias que o tentam explicar.

Afirma-se que o homem vive num continuo infinito de "desajustamento - ajustamento" desde a hora em que nasce; e é esse continuo que o impulsiona para a vida. Alguns teóricos preferem colocar a necessidade como sendo um motivo que impulsiona o indivíduo à ação.

A satisfação é o encontro do necessário. Esse encontro reduz as tensões e restabelece o equilíbrio, ocorrendo a extinção daquela necessidade. Isto é, alimentado, o organismo não sente mais necessidade de comer.

O ajustamento implica o movimento do organismo procurando superar o estado de frustração.

Se todas as necessidades estivessem sempre satisfeitas, o homem não teria motivação para agir e não existiriam tentativas de ajustamento. No entanto, sempre temos necessidades momentaneamente não satisfeitas. Por conseguinte, sentimos frustrações e nos desequilibramos. Mas reagimos de alguma forma, a procura de melhor adaptação. Este "reagir de alguma forma" é o ajustamento. Todo homem, todo ser vivo está em contínuo processo de acomodação: viver é de algum modo ajustar-se. (WAGNER, 1999:157)

O ajustamento humano é resultado de variáveis somáticas, psíquicas e sociais. Porém, as energias motivadoras do mesmo são as necessidades. Elas atuam como motores do ajustamento, são dinamismo vitais.

2.8.1. As necessidades

Segundo Maslow (1954) o homem possui cinco necessidades básicas, numa escala hierárquica: fisiológicas, de segurança, sociais, de auto-estima e de auto-realização.

Para que uma necessidade surja como mais importante na escala de valores, basta apenas que a anterior esteja parcialmente satisfeita.

Com relação ao trabalho, a necessidade de segurança é satisfeita com empregos estáveis, seguros de vida, aposentadoria, etc; a necessidade de auto-estima é satisfeita através da avaliação do trabalho pelos outros. E assim por diante. Constata-se, portanto, que as referidas necessidades agem como motivadores da ação humana.

Os estudos mais recentes mostram que os indivíduos que trabalham apenas para satisfazer as necessidades mais inferiores (em relação a escala de Maslow), não se sentem satisfeitos com o trabalho em si. É o caso do homem que trabalha somente pelo dinheiro que recebe no fim da semana ou do mês. (GONÇALVES, 1980:145)

Já o indivíduo que trabalha para satisfazer sua necessidade de auto-realização, é uma pessoa satisfeita consigo mesma, o que leva, por conseguinte, a um aumento do seu moral e da sua produtividade. Nesse caso, a necessidade de auto-realização é satisfeita através da execução do trabalho. Em outras palavras,

não é apenas o ambiente físico e social, mas a tarefa em si, o conteúdo do próprio trabalho, que leva o indivíduo a uma auto-realização.

Esses resultados são muito importantes, na medida em que devemos promover o ajustamento do homem ao trabalho e, portanto, propiciar a ele oportunidade para que satisfaça suas necessidades básicas. Esse é também, o interesse da empresa.

2.9. A comunicação humana

Quando qualquer contato com outra pessoa é estabelecido, ocorre uma troca de informações, e, em muitas ocasiões, não se compreende através do que se fala ou não consegue transmitir aquilo que se pretende.

Segundo Chiavenato (2000) a comunicação falha, geralmente, porque a pessoa que fala age como se fosse a única participante ativa, e a pessoa que ouve age apenas como participante passiva. Além disso, as pessoas transmitem informações como se estivessem despejando a mensagem dentro da mente dos outros, da mesma forma que despejamos água numa jarra.

O problema básico em comunicação é que o significado captado pelo ouvinte pode não ser exatamente aquele que o falante quis transmitir. Quem fala e quem ouve são duas pessoas distintas, que vivem em mundos diferentes, e, portanto, inúmeros fatores podem interferir e causar falhas na comunicação entre elas. (CHIAVENATO, 2000: 259)

Pode-se observar que o trabalho de diversos profissionais baseia-se muito mais na comunicação com outras pessoas, que na relação com máquinas e produtos. Nesse sentido, conhecer bem o processo de comunicação passa a ter um significado importante , pois esse conhecimento constitui uma forma de aprimorar a capacidade de transmitir informações a outras pessoas e, ainda, de compreender suas reações ao receberem as mensagens que lhes são transmitidas.

Existem muitas barreiras que podem distorcer as informações que transmitimos ou que recebemos. De início, a idéia que temos quando falamos em barreiras na comunicação é a da existência de interferências que impedem a chegada da mensagem ao ouvinte. Entretanto, existem barreiras muito mais sutis, que revelam fatos que geralmente não percebidos por nós. Algumas dessas barreiras são: (1) ouvir o que esperamos ouvir; (2) utilizar palavras de significados vários, com diferentes sentidos para diferentes pessoas; (3) utilizar vocabulário específico; (4)

interferência da comunicação não verbal; (5) interferência de emoções; (5) interferência do efeito de halo; (6) percepções influenciadas pelo grupo. (CHIAVENATO, 2000:364)

- Ouvir o que esperamos ouvir

É muito comum captar somente aquilo que parece estar fortalecendo os pontos de vista. Ao conversar com alguém, as opiniões ouvidas são unicamente o que interessa, ou então recebe-se a mensagem de forma que esta coincida com os pontos de vista, mesmo sendo o seu conteúdo contrário a eles.

- Utilizar palavras de significado vários, com diferentes sentidos para diferentes pessoas

Falar às pessoas, simplesmente, não é suficiente. As palavras possuem significados diferentes, sugerem coisas bem diversas às várias pessoas.

- Utilizar vocabulário específico

Diferentes grupos tendem a desenvolver a sua própria linguagem, que é, até, considerada por muitos como uma espécie de gíria profissional.

A gíria pode simplificar as comunicações internas do grupo, e fazer com que as pessoas se sintam mais participantes. Porém, não devem ser utilizadas apenas para impressionar o ouvinte que não conhece o ramo.

- Interferência da comunicação não verbal

Através do olhar, dos músculos da face, do tom de voz, da postura, podemos demonstrar irritação para com o interlocutor, causando-lhe a impressão de estarmos zangados com ele, quando na verdade, não é esse o caso.

Quando conversamos, há duas comunicações ocorrendo:

A verbal e a não verbal. As palavras vem acompanhadas de gestos, olhares, tom de voz, etc., que transmitem informações também ao ouvinte.

A expressão corporal de uma pessoa pode conflitar ou não com suas palavras, podendo comunicar mais sobre o que ela realmente pensa e sente indo além das palavras que esta usando.

A este respeito, é interessante notar que o código verbal tem como objetivo transmitir a informação pura, e o código não verbal é quase sempre utilizado para manter a relação interpessoal. O tom da conversa é direcionado pelas impressões que um está tendo a respeito do outro.

Quanto mais concordância houver entre o sistema verbal e o não verbal, melhor será a recepção da mensagem. Entretanto, nem sempre ocorre assim, pois o que não pode ser expresso literalmente aparece na linguagem corporal, uma vez que o corpo apresenta maior dificuldade para se autocensurar.

- Interferência de emoções

Quando se está tenso, ou quando se sente insegurança, o que ouve-se e enxerga-se parece ser mais ameaçador do que quando se está tranquilos e seguros. Qualquer transmissão nessas condições é distorcida, e provoca perturbações das mais variadas. Elucidando, se uma pessoa esta insegura profissionalmente, na empresa em que trabalha, e comunicam-lhe que "alguns funcionários vão ser despedidos devido aos atrasos no serviço", ela poderá entender que será a primeira a ser despedida. Nesse caso, a insegurança profissional ocasionou uma distorção na informação transmitida.

Do mesmo modo que o que ouve-se e enxerga-se vai ser diretamente influenciado pelos sentimentos momentâneos de tensão e insegurança, também pode-se não "ouvir" as críticas, quando se sente seguro demais.

- Interferência do efeito de halo

Quando se comunica com alguém, tenta-se perceber a intenção da outra pessoa, muitas vezes desconfiando dela: "Por que será que ela fez isso? Por que será que tinha de dizer aquilo?".

Quando confia-se em alguém e a pessoa começa a falar comunicando alguma coisa com que concorda-se, ouve-se quase tudo o que ela diz como

sendo bom e correto. Por outro lado, quando a pessoa não inspira confiança, tende-se a não ouvir, a discordar e a considerar como errado tudo o que fala.

A falha em generalizar os juízos a respeito de alguém para com seus comportamentos específicos, avaliando-os definitivamente como sendo bons e corretos ou maus e incorretos, é denominada "efeito de halo".

- Percepções influenciadas pelo grupo

Quando um grupo de empregados sorri:

1. para o supervisor que acredita que o trabalho deve ser duro para ser produtivo, o riso comunica desperdício de tempo;
2. para o supervisor que acredita que o empregado contente trabalha melhor, o riso comunica produtividade e boa administração;
3. para o supervisor inseguro, o riso comunica que ele esta sendo alvo de gozações.

Assim, as percepções se completam de acordo com os valores, que são grandemente moldados pelos grupos afins. As atividades básicas e convicções são determinadas, em grande parte, pelo grupo.

Do mesmo modo, um cartaz de segurança pode ser percebido de formas diversas, de acordo com a convicção dos grupos que o lêem.

2.10. Como motivar trabalhadores no ambiente empresarial segundo as teorias motivacionais

Para que se conheça o que motiva o trabalhador com relação à atividade laboral que desenvolve, faz-se necessário primeiramente um aprofundamento do assunto, motivação.

A origem do estudo da motivação iniciou-se na antigüidade, mais precisamente no hedonismo e no idealismo. Por hedonismo, entende-se a *"...tendência a agir de forma a evitar o que seja desagradável e a atingir somente o agradável."* (PIERÓN, 1969:209).

Lopes (1980), afirma que o hedonismo tem como filosofia a busca pelo prazer e conforto. Deve-se a isso a importância de se trabalhar em lugar agradável e com boas condições de trabalho.

A contribuição dos idealistas para o estudo da motivação é que, na concepção dos mesmos a virtude (a qual significa agir de forma correta) e o saber são os tipos de motivação mais altos.

Com o passar do tempo, foram acrescentados novos conceitos oriundos de autores que também se preocuparam em estudar a motivação. No decorrer desta fundamentação estaremos falando sobre alguns desses estudiosos, porém sem a pretensão de abranger todos.

Davidoff (1983), Herzberg (1975), Maslow (1954 e s/d) e outros, abordam a motivação a partir de enfoques diferentes, pelo fato de não adotarem as mesmas linhas de pensamentos. Essa diferenciação não se dá no sentido conceitual, mas sim, em como se motiva uma pessoa.

Maslow (s/d), considera muito difícil definir e delimitar a motivação, em consequência da demanda exclusiva de critérios comportamentais, externamente observáveis.

Concordando com a dificuldade de se conceituar motivação, Davidoff (1983) afirma que os psicólogos, ao estudarem a motivação, se utilizam de constructos ou seja, "... *processos internos, hipotéticos que parecem explicar o comportamento, mas não podem ser diretamente observados ou medidos.*" (DAVIDOFF, 1983:385).

Para a autora, não medimos a motivação diretamente, medimos o comportamento motivado, pois a motivação não é passível de observação.

2.10.1. Modelo tradicional

Este modelo está diretamente relacionado a Frederick Taylor, e consistia em estudar a melhor forma de ganhar tempo nas atividades repetitivas, ou seja, maior quantidade de trabalho em menor tempo possível. O homem era visto como uma máquina desprovida de sentimentos. Os administradores que adotavam este método de trabalho, acreditavam que com um sistema de incentivos salariais era possível motivar os trabalhadores.

Segundo Stoner (1999:322) "*a suposição básica era que os administradores compreendiam o trabalho do que os trabalhadores poderiam ser , que eram essencialmente preguiçosos e só motivados pelo dinheiro*".

A princípio o modelo parecia funcionar; a produção aumentava em várias situações. Entretanto, à medida que a eficiência aumentava, menos trabalhadores eram necessários para as tarefas específicas. Os administradores tendiam a diminuir o incentivo salarial e as demissões tornaram-se comuns. Nesse ponto o modelo começou a falhar, enquanto os trabalhadores começaram a exigir estabilidade no trabalho, de preferência a aumentos salariais temporários e insignificantes. (STONER, 1999: 322)

Este modelo fracassou após algum período em vigor, segundo o mesmo autor. Com o tempo, os trabalhadores aumentavam a eficiência no trabalho e com isso produziam mais, o que acarretou em demissões por excesso de mão de obra. Também houve diminuição dos incentivos salariais. Devido a estes fatores, os trabalhadores passaram a priorizar estabilidade no trabalho ao invés de aumentos salariais.

2.10.2. O Modelo das Relações Humanas

Mayo (*in* STONER, 1999) juntamente com outros pesquisadores, discordavam do modelo tradicional de motivação. Segundo Mayo, citado em Stoner (1999), a repetitividade e o mecanicismo de muitas atividades reduziam a motivação, enquanto que os contatos sociais contribuíam para aumentar, criar e manter a motivação. Assim, os administradores poderiam motivar seus funcionários reconhecendo e atendendo suas necessidades sociais. Esse reconhecimento poderia ser concedido ao dar a eles mais liberdade para tomar decisões e também adotando uma administração mais transparente, onde o trabalhador pudesse saber mais claramente o que se passa com a empresa em que trabalha. A partir destas descobertas de Mayo, os administradores passaram a dar mais atenção aos grupos informais.

Segundo Lemos (1999), Mayo se aprofundou nos estudos sobre motivação realizando uma pesquisa entre 1927 e 1932 em uma empresa localizada em Chicago - E.U.A. Destas experiências, chegou a uma conclusão: os operários tendem a reunir-se em grupos informais como fuga dos efeitos da estrutura formal.

Os grupos informais conseguem comunicar-se com maior facilidade, além de encontrar ambiente de apoio para a maioria de seus problemas.

O ponto de partida de Mayo e sua equipe foi analisar as condições adversas de trabalho, como por exemplo, a robotização do trabalhador, que deveria levar para a empresa somente sua força de trabalho; pensar era "proibido", sendo atividade exclusiva dos administradores. Estes pressupostos foram defendidos pela organização científica da época e preconizados pelos teóricos da Escola Clássica de Administração (modelo tradicional) nos primórdios do século.

Os postulados dessa Escola assentavam-se em concepções que se revelaram errôneas. Para eles, os operários eram dóceis, aceitavam pacificamente as normas disciplinares e podiam suportar os aborrecimentos e as exigências, desde que fossem remunerados.

Essa concepção gerou uma cultura de trabalho. Os operários eram conduzidos em um regime autocrático e a fábrica transformava-se apenas em um local em que se trabalhava e produzia, e não se tinha nenhum direito. Essa situação gerou nos operários uma reação. Com os sentimentos bloqueados, passaram a valorizar as mínimas oportunidades em que pudessem externar o outro lado da personalidade, o lado humano; daí sua motivação para congregarem-se em grupos informais, formados espontaneamente, sem disciplina rígida e em que se sentiam aceitos.

As conclusões de Mayo são válidas para a compreensão e para a motivação do trabalhador brasileiro. Nosso operário é bastante sensível e emotivo, e valoriza a convivência entre colegas, gostando de viver em um mundo particular extra-empresa, de sentir-se apoiado, chegando a renunciar a uma série de vantagens para usufruir da convivência protetora dos pequenos grupos. (LE MOS, 1999:124)

Em sua pesquisa, Lemos (1999) afirma que muitas vezes os operários chegam ao ponto de rejeitarem uma promoção para não se afastarem dos seus colegas de trabalho, ou seja, do grupo informal. A mudança de turno também desencadeia resistências pelo fato do remanejamento provocar a desarticulação dos grupos.

No modelo tradicional esperava-se que os trabalhadores aceitassem a autoridade da administração em troca de salários altos. No modelo das relações humanas, esperava-se que os trabalhadores aceitassem a autoridade da administração porque os supervisores tratavam-nos com

consideração e lhes permitiam influenciar a situação de trabalho. Observe que o intuito da administração continuava o mesmo: fazer com que os trabalhadores aceitassem a situação de trabalho estabelecida pelos administradores. (STONER, 1999: 322)

2.10.3. Modelo Dos Recursos Humanos

Este modelo foi definido por McGregor. O autor fez críticas ao modelo das relações humanas, no sentido de que não passava de um método mais sofisticado para manipular os trabalhadores. Outra crítica feita por McGregor, citado em Stoner (1999), foi que tanto o modelo tradicional quanto o modelo das relações humanas simplificaram muito o conceito de motivação, se preocupando apenas com dois fatores: o dinheiro e as relações humanas. McGregor acreditava que a motivação era muito mais abrangente.

Em seus estudos McGregor, citado em Stoner (1999), percebeu que os administradores tinham visões diferentes sobre os trabalhadores. De um lado, considerou os que acreditavam que todo trabalhador tem aversão ao trabalho e que só trabalham porque necessitam; sempre que puderem, vão evitá-lo. Estes diziam ainda que a maioria das pessoas preferem ser dirigidas para não assumirem responsabilidades, porque são preguiçosas e sem ambição. A este conjunto de suposições baseadas em uma visão tradicional, McGregor chamou de *teoria X*

Assim, o trabalho tem importância secundária, e os administradores devem coagir os empregados ou motivá-los com salários ou mostrando consideração. Podemos ver esta teoria funcionando tanto no modelo tradicional como no das relações humanas." (STONER 1999:322)

McGregor formulou uma outra teoria, que foi denominada de teoria Y. A partir de uma relação maior do indivíduo com o trabalho. Esta teoria postula que o trabalho é algo semelhante à diversão ou ao descanso. Sendo assim, as pessoas têm o desejo de trabalhar. Se o trabalho for realizado em um ambiente agradável e adequado, o empregado obtém muita satisfação. Muitas pessoas aceitam e até buscam responsabilidades e atividades em que possam utilizar recursos próprios (inteligência, criatividade) em benefício da empresa.

A teoria Y, relata que:

A vida industrial moderna não aproveita por inteiro o potencial do ser humano médio. Para aproveitar a disposição inata dos empregados para trabalhar, os administradores devem proporcionar um clima que lhes dê um espaço de desenvolvimento pessoal. A administração participativa é o modo ideal de fazê-lo. (STONER, 1999: 323).

Outro ponto importante, citado por Stoner (1999), é que foi feito um estudo para verificar quais são os modelos adotados pelos administradores contemporâneos, e chegou-se à conclusão de que os administradores se utilizam de dois modelos:

(...) para seus subordinados, preferem o modelo das relações humanas; tentam reduzir a resistência aumentando o moral e a satisfação. Para eles próprios, entretanto, os administradores preferem o modelo dos recursos humanos: sentem que seus próprios talentos são subutilizados e buscam receber mais responsabilidade dos seus superiores. (STONER, 1999:323)

Lemos (1999) diz que muitas vezes as empresas definem sua filosofia em relação ao trabalho, adotando a teoria X ou a teoria Y, sendo que estes fatores são determinantes da motivação, ou não, do seu quadro funcional. Nas empresas que adotam a teoria X, a direção tem uma imagem negativa do quadro funcional; as decisões e as práticas administrativas também são negativas. Entretanto, se a empresa adota a teoria Y a imagem é positiva, o homem é acreditado e avaliado por seu valor, por sua potencialidade, por sua capacidade de progredir e de desenvolver-se; as decisões e as atitudes da direção com relação aos recursos humanos são positivas.

2.10.4. Teoria das Necessidades de Maslow

Amplamente divulgada, a teoria hierárquica das necessidades de Maslow (1954) tem sido aceita como estrutura conceitual no estudo da motivação humana, em situações variadas, como na vida do lar, no trabalho e na sociedade.

De modo geral, podemos dizer que esta teoria estuda a motivação através das necessidades dos seres humanos. Maslow (1954) considera necessidade a manifestação natural de sensibilidade interna, que desperta uma tendência a realizar um ato ou a procurar uma determinada categoria de objetos.

Maslow (1954) organiza as necessidades humanas em cinco categorias hierárquicas: necessidades fisiológicas, de segurança, afetivo-sociais, de estima e de auto-realização.

Quando as *necessidades fisiológicas* (alimento, água, oxigênio, sono, sexo, etc.) são razoavelmente satisfeitas, aparece a categoria seguinte, as *necessidades de segurança*. Alguns exemplos destas necessidades são: a preferência por um trabalho estável; preferência por coisas familiares; seguros (de vida, saúde, etc); desejo de poupança e reservas para o futuro (conta bancária, casa própria, bens, investimentos, etc.); procura de religião ou filosofia explicativa do mundo e da vida humana, em termos coerentes e significativos. Só em momentos de urgência, ou carência aguda, as necessidades de segurança mostram-se como mobilizadoras ativas e predominantes dos recursos do indivíduo.

Em seguida, estão as *necessidades afetivo-sociais*, ou seja, as necessidades de aceitação e de amor. E nesta, o indivíduo necessita de amigos, parentes e integração nos grupos a que pertence (convívio social).

Uma vez razoavelmente satisfeitas estas necessidades, surge uma quarta categoria, que é a *necessidade de estima*. O indivíduo tem necessidades de avaliação estável e elevada de sua personalidade, ou seja, de auto-estima e estima dos outros. A satisfação desta necessidade leva ao desenvolvimento de sentimentos de autoconfiança e de ser útil e necessário para os outros. Sua frustração produz sentimentos de inferioridade e impotência.

Finalmente, quando o indivíduo satisfaz essas necessidades consideradas básicas, surge uma necessidade mais elevada (superior), que é a *necessidade de auto-realização*, ou seja, a tendência de explorar suas potencialidades.

Para Maslow (1954), as necessidades fisiológicas representam as necessidades de sobrevivência, das mais fortes. O surgimento de uma nova necessidade não se dá de repente, trata-se de um processo gradativo, à medida que outras necessidades vão sendo satisfeitas.

Assim, a satisfação e a insatisfação de necessidades passam a ser fatores importantes na teoria da motivação de Maslow (1954), pois as diferentes necessidades estão mutuamente relacionadas numa ordem hierárquica, de tal modo que a satisfação de uma necessidade e sua conseqüente remoção do foco principal de atenção, provoca não um estado de repouso, mas o aparecimento de outra necessidade hierarquicamente superior.

Maslow (s/d), após estruturar conceitualmente o estudo da motivação humana, estabelece uma distinção nítida entre motivação de deficiência e motivação de crescimento.

As necessidades básicas correspondem a motivos de deficiências, que constituem *déficits* no organismo, ou seja, buracos vazios que devem ser preenchidos, de fora, por outros seres humanos ou por outros objetos. Este preenchimento se dá através da satisfação desses *deficits*, promovendo um bom nível de motivação, que vai decrescendo na medida em que outra necessidade surge. Desta forma, logo que o indivíduo satisfaz uma necessidade, surge outra necessidade, e assim sucessivamente.

A motivação de crescimento, por sua vez, ocorre quando o passo seguinte é subjetivamente mais agradável, mais feliz, intrinsecamente mais satisfatório do que o nível anterior, com o qual nos familiarizamos. Isto é, quando já satisfazemos suficientemente as nossas necessidades básicas de segurança, amor (próprio ou não) e respeito. Assim, seremos primordialmente motivados pelas tendências para a individuação, ou seja, necessidades de crescimento. Para Maslow (1954), individuação é um processo pelo qual a pessoa já satisfaz as suas necessidades básicas e está muito menos dependente do meio, muito menos vinculada às necessidades de sobrevivência, sendo mais autônoma.

Desta forma, a motivação de crescimento é uma concepção gradativa, na qual para atingir a individuação é necessário satisfazer as necessidades básicas, uma a uma, até surgir na consciência a necessidade seguinte e mais elevada, necessidade de crescimento. As necessidades básicas e a de individuação (crescimento) não se contrapõem, pois a primeira é condição prévia e necessária para a segunda, de acordo com esta teoria.

A diferença entre as necessidades básicas (deficiência) e as necessidades de crescimento são de ordem qualitativa. A primeira diferença é em relação à atitude, ao impulso. As pessoas que têm necessidade por deficiência, *"...acham que o desejo ou impulso é um inconveniente ou mesmo uma ameaça; e, portanto, tentarão livrar-se delas, negá-las ou evitá-las."* (MASLOW, s/d:54).

As necessidades fisiológicas, de acordo com a teoria de MASLOW, constituem fatores inconscientes de perturbação psíquica e geradores de problemas, especialmente para as pessoas que tiveram experiências mal sucedidas na tentativa de satisfazê-las. Já as pessoas quando em processo de individuação (motivação de

crescimento), apresentam padrões de comportamento onde "*...os impulsos são desejados e bem acolhidos, são desfrutáveis e agradáveis, a pessoa prefere mais do que menos desses impulsos e, se caso constituem tensões, são tensões agradáveis*". (MASLOW, s/d:55).

Outra diferença que ocorre entre as satisfações das necessidades de *déficits* e as de crescimento é que existe uma diferença clínica entre proteger, defender e preservar o ego (*déficit*) e forçar-se para atingir a plena realização, a excitação e a ampliação do eu (crescimento).

Maslow (s/d.) ressalta que o ideal é que o prazer do *déficit* seja menos estável, menos duradouro, menos constante do que o prazer que acompanha o crescimento, o qual pode continuar se desenrolando para sempre.

Assim, a satisfação da necessidade por deficiência tende a começar com um estado instigador que desencadeia o comportamento motivado, aumentando gradualmente em desejo e excitação, ou seja, atinge um pico, sendo este um momento de sucesso e consumação. Depois da satisfação do desejo, a excitação e o prazer diminuem bruscamente, causando um sereno alívio de tensão e falta de motivação.

Como as necessidades de deficiência só podem ser satisfeitas por agentes externos ao sujeito, de acordo com esta teoria, isso significa uma considerável dependência do ambiente, que exerce controle sobre o destino do indivíduo, o qual necessita estar vinculado às fontes de suprimento de suas necessidades básicas. Este vínculo tem que ser apaziguado para que não coloque em risco suas fontes de abastecimentos, ou seja, no caso da empresa, se ela não se preocupar em suprir esta deficiência dos seus trabalhadores, poderá colocar em risco a própria existência deste trabalhador ou a sua eficácia no trabalho.

Por outro lado, se o trabalhador não se preocupar em encontrar meios que garantam o atendimento das suas necessidades básicas, poderá, devido a sua ineficiência por debilitações físicas, por exemplo, perder o emprego e assim suas fontes de abastecimentos. Torna-se um círculo vicioso, que deve ser evitado; por isso, é fundamental que o indivíduo garanta a sua sobrevivência superando as suas necessidades básicas dentro da hierarquia das necessidades, sendo que quanto mais elevado estiver dentro desta hierarquia, menos sua vida estará correndo este tipo de risco.

A motivação de crescimento, na qual o indivíduo recebe o estímulo como algo desejado, desfrutável e necessário para o crescimento, passa a ser vista não apenas como satisfação contínua e gradativa das necessidades, mas também como formas de motivações específicas para o próprio desenvolvimento, tais como: a pessoa tende a ser mais criativa, buscando alternativas para o seu crescimento profissional e pessoal; descobre talentos especiais, que antes poderiam estar encobertos; desenvolve melhor suas potencialidades, por ter adquirido mais auto confiança .

Tanto a segurança como o crescimento têm suas angústias e prazeres. Progredimos quando os prazeres do crescimento e a ansiedade da segurança são maiores que as ansiedades do crescimento e os prazeres da segurança.

Do ponto de vista dinâmico, de acordo com essa teoria, todas as escolhas podem ser sábias, desde que aceitemos duas espécies de sabedoria: a sabedoria da segurança e a sabedoria do desenvolvimento. A primeira é sábia quando evita uma situação dolorosa, que poderia ser maior do que a pessoa é capaz de suportar no momento. Já a sabedoria do desenvolvimento se dá, por exemplo, quando desejamos que uma pessoa se desenvolva; então tudo o que podemos fazer é ajudá-la (se esta pedir que a ajudemos a sair do sofrimento), ou então, simultaneamente permitir-lhe que se sinta segura e daí instigá-la a tentar a nova experiência. Mas somente a pessoa pode escolher.

2.10.5. Teoria da Motivação de Davidoff

Quando analisamos a motivação sob o prisma científico de Davidoff (1983) verificamos que, para a autora, a motivação só pode ser estudada através do comportamento manifesto. Esta teoria fornece uma abordagem mensurável, de forma que diverge um pouco da teoria de Maslow (1954).

Davidoff (1983), apóia-se no pensamento behaviorista. O behaviorismo segundo Pierón (1969), tem como meta o estudo dos comportamentos, objetivamente comprovado com todo o rigor científico, sem o apelo à introspecção.

Davidoff (1983), utiliza o ciclo motivacional. Para compreendê-lo, faz-se necessário resgatar a definição de conceitos como necessidade, motivo, impulso e instinto.

Necessidade é uma deficiência baseada em fatores fisiológicos ou aprendidos, ou de ambos. Neste sentido, a motivação aplica-se a um estado interno, resultante de uma necessidade que provocará um comportamento para satisfazê-la. (...) Impulso é um motivo que satisfaz necessidades fisiológicas básicas, como por exemplo: beber dormir, comer. (...) Por instinto, entende-se as necessidades fisiológicas ou padrões de comportamento de origem hereditária. (DAVIDOFF, 1983: 166)

Tendo como base estas definições, a autora estuda os motivos a partir de cinco categorias: impulsos básicos, motivos sociais, motivos para estimulação sensorial, motivos de crescimento e idéias como motivos .

Os *impulsos básicos* são os que provocam comportamento visando satisfazer necessidades ligadas à sobrevivência fisiológica, como por exemplo, necessidade de oxigênio, água, alimento, sexo e outras. Esse tipo de motivo está relacionado ao mecanismo homeostático, que é a tendência auto-reguladora do organismo.

Os *motivos sociais* são aqueles que dependem de outras pessoas para que sejam satisfeitos; são as necessidades ligadas aos sentimentos. Os indivíduos que têm apoio social têm maior capacidade para superar crises (dificuldades nas diferentes esferas da vida, que surgem no dia a dia das pessoas).

Denomina-se estimulação sensorial o resultado de um estímulo, que pode ser tanto interno quanto externo, num sistema excitável, provocando uma resposta. Os *motivos para estimulação sensorial* são aqueles que utilizam atividades auto-estimulantes (assobiar, cantar com a boca fechada), ou seja, as pessoas necessitam de estimulação. Quando não existe estímulo, o indivíduo provoca a auto-estimulação, chegando a uma rotina tediosa e laboriosa.

Motivos de crescimento são os que visam satisfazer às necessidades de reconhecimento em busca da excelência e do aperfeiçoamento de talentos para explorar o seu potencial de desenvolvimento. Davidoff (1983), cita o estudo de White, que foi um dos primeiros estudiosos a discutir o motivo para a consecução de competências. Ao estudar as brincadeiras exploratórias das crianças, ele concluiu que elas fazem isso mostrando persistências e esforços com o objetivo de dominar o ambiente. Outro item que White observou é que as crianças do mundo inteiro lutam para adquirir a coordenação motora, comunicação e socialização aproximadamente com a mesma idade. Desta forma, Davidoff (1983) acredita que acontece com os adultos o mesmo que ocorre com as crianças, ou seja, buscam constantemente o

aperfeiçoamento e a utilização de suas potencialidades em sua interação com o ambiente em que vivem.

As *idéias como motivos* são intensamente motivadoras, pois as pessoas buscam valores, crenças, metas e planos para orientarem seu comportamento.

Dentre todos os motivos apresentados por Davidoff (1983), a autora dá mais ênfase ao aspecto fisiológico, ou seja, ao aspecto que depende dos fatores orgânicos. E por isso se remete ao modelo homeostático para explicar o ciclo motivacional.

O ciclo de funcionamento da motivação no modelo homeostático surge de uma necessidade que ativa um motivo. Este provoca um comportamento, que busca a condição de equilíbrio e auto-regulação, ou seja a homeostase.

Portanto, para Davidoff (1983), a motivação é o estado que resulta de um comportamento gerado por uma necessidade, e essa necessidade pode ser tanto corporal quanto aprendida, ou ambas.

2.10.6. Teoria dos Dois Fatores da Motivação

Como a maioria dos autores que pesquisaram o tema motivação, Herzberg (1975) tomou como ponto de partida a teoria clássica de Maslow (1954), mas demonstrou discordar em alguns aspectos desta teoria.

Herzberg (1975) concorda com Maslow (1954) de que as necessidades são sempre internas. O indivíduo precisa da necessidade para buscar a satisfação, e assim se põe em movimento, subindo na hierarquia das necessidades. Mas discorda ao afirmar que movimento não é motivação. Herzberg (1975) não considera que o indivíduo ao buscar a saciação da fome, sede, sono, esteja motivado, classificando este fato apenas como movimento, enquanto Maslow (1954) o considera motivação.

Herzberg (1975) defende que o "PEBUN" colocaria a pessoa em movimento. *"...a maneira mais segura e sem rodeios de conseguir que alguém faça alguma coisa é dar-lhe um pontapé no traseiro, dar-lhe o que se poderia chamar de PEBUN."* (HERZBERG, 1975:03)

Existem dois tipos de "PEBUN", segundo Herzberg (1975), o positivo e o negativo. O "PEBUN" negativo consiste em conseguir que alguém realize determinada tarefa, mas de forma negativa, seja física ou psicologicamente. Por

exemplo, a escravidão. Os negros realizavam tarefas, mas os meios para se conseguir isto eram negativos, ou seja, ocorriam através de ataques físicos, surras e até morte.

O "PEBUN" negativo físico acarreta três desvantagens, de acordo com o autor: a primeira é deselegância; a segunda, contraria a imagem benevolente das organizações e a terceira, é que por ser um ataque físico, estimula o sistema nervoso autônomo e pode resultar numa retroalimentação negativa, ou seja, o empregado responder com outro pontapé.

O "PEBUN" negativo psicológico consiste que alguém realize determinada tarefa mediante um ataque psicológico, na concepção de Herzberg (1975). Este é mais vantajoso, afirma, no sentido de que a crueldade não é visível e a resultante é interna, aparecendo muito depois. Caso o atacado resolva queixar-se, poderá ser acusado de paranóico, pois não existe prova concreta de um ataque real. Além disso:

(...) Afeta os centros corticais superiores do cérebro, com o seu poder de inibição, e reduz as possibilidades de um revide físico. A dor psicológica que o indivíduo pode sentir é quase infinita; portanto, a direção do "PEBUN" fica multiplicada. A pessoa que se utiliza deste tipo de "PEBUN" satisfaz o seu ego, é como se estivesse acima dos demais...". (HERZBERG, 1975:04)

O "PEBUN" positivo, figurativamente, consiste em empurrar o indivíduo para que efetue determinada tarefa. Este "empurrão" pode ser dado na forma de recompensa ou de um incentivo. A grande maioria dos empresários considera o "PEBUN" positivo como motivação.

Mas Herzberg (1975) discorda desta idéia. Para ele, nenhum tipo de "PEBUN" pode ser considerado motivação, pois o negativo pode ser comparado a um estupro e o positivo a uma sedução. O estupro é um acontecimento infeliz, e na sedução, a vítima concorre para sua própria queda.

Herzberg (1975) alude que todo funcionário tem uma *bateria*, e quando esta precisa ser carregada constantemente, é apenas movimento. Entretanto, quando o funcionário possui um *gerador interno*, isto sim é motivação, pois não será necessário um estímulo externo. O funcionário terá vontade de executar as tarefas.

Para Herzberg (1975), a motivação depende do trabalho em si, não dos incentivos que os empresários possam dar aos funcionários, ou seja do "PEBUN". Da mesma forma que no nosso cotidiano, verificamos comportamentos

motivados pelo fato em si e não pelos incentivos que recebem. Por exemplo, nos estudos, podemos ser incentivados por notas; estas são incentivos externos que, segundo Herzberg (1975), nos levarão apenas ao movimento. Só estaremos motivados, na sua concepção, quando nos incentivarmos pelo estudo em si, pelo próprio crescimento.

Enquanto que para Maslow (1954) todas as necessidades motivam e provocam satisfação, para Herzberg (1975) não são todas as necessidades que motivam, pois algumas apenas evitam a não-satisfação. Herzberg (1975) considera que o contrário de satisfação não é insatisfação, mas sim nenhuma satisfação ou nenhuma satisfação.

O oposto de satisfação não é insatisfação, mas sim nenhuma satisfação no trabalho; e, da mesma forma, o oposto de insatisfação no trabalho não é satisfação, mas sim nenhuma insatisfação no trabalho" . (HERZBERG, 1975:07)

Portanto, para Herzberg (1975), existem duas maneiras de conseguirmos que um funcionário execute determinada tarefa. Na primeira, o funcionário tem a bateria a ser carregada e é posto em movimento por fatores externos que também são conhecidos como "PEBUN", ou seja, "... *salário, condições de trabalho e a política da empresa*" (STONER 1999:327). Na segunda, o funcionário que está motivado tem um gerador interno e executa a tarefa por ela mesma, "... *pela realização, o reconhecimento, a responsabilidade e progresso*". (STONER, 1999:327).

A primeira categoria, Herzberg (1975) chama de *fatores de higiene* e a segunda, de *fatores motivadores*.

Concluindo, Maslow (1954) considera que motivação consiste na satisfação das necessidades, podendo estas serem de deficiência ou de crescimento. Herzberg (1975), por sua vez, considera que a motivação só ocorre quando a satisfação se dá no sentido do crescimento do indivíduo, em termos de realização e satisfação. Os fatores que evitam a insatisfação, como o suprimento das necessidades básicas, e aqui ele não se refere somente às necessidades de sobrevivência mas também às condições de trabalho, salário e política da empresa, são consideradas somente como evitadores da insatisfação, porém, não é motivação. Para Maslow (1954), a motivação é gerada tanto por recompensas

externas quanto internas, enquanto que para Herzberg (1975), a recompensa tem que ser interna, para proporcionar motivação.

2.10.7. Teoria ERC - Existence, Relatedness e Growth

Esta teoria foi desenvolvida pelo Psicólogo Clayton Alderfer, a partir do estudo da teoria de Maslow (1954) e de pesquisas por ele realizadas. Alderfer, citado em Stoner (1999), concorda que a motivação do trabalhador pode ser medida seguindo uma hierarquia de necessidades, porém sua teoria diverge da teoria de Maslow (1954) em dois pontos básicos:

1. Esta hierarquia foi dividida somente em três categorias: Necessidades existenciais; Necessidade de relacionamento e Necessidade de crescimento.

Necessidade existencial: Corresponde às necessidades básicas de MASLOW, ou seja, às necessidades de sobrevivência, acrescentando-se os benefícios extras que são oferecidos no local de trabalho.

Necessidade de relacionamento: O ser humano tem de se relacionar com outras pessoas. Diz um velho provérbio que "*o ser humano não é uma ilha*", por isso necessitamos de contatos com outras pessoas.

Necessidade de crescimento: Refere-se à necessidade que o ser humano tem de criar, dar sugestões, participar, se sentir importante e desenvolver sua capacidade produtiva.

2. Outro ponto em que Alderfer (*in* STONER, 1999) discorda de Maslow (1954) é que, para o primeiro, quando ocorre uma frustração quanto ao atendimento das necessidades mais elevadas, há uma regressão para um nível inferior dentro da hierarquia, ou seja, "*...quando as necessidades mais altas são frustradas, as necessidades inferiores retornam, mesmo já tendo sido satisfeitas*" (STONER, 1999:326).

Maslow (1954) via as pessoas subindo progressivamente dentro da hierarquia das necessidades, enquanto que Alderfer (*in* STONER, 1999) percebia uma

oscilação de direção, ou seja, dependendo da situação, as pessoas subiam ou desciam dentro da hierarquia das necessidades.

2.10.8. Teoria de Chris Argyris

Um brilhante estudo sobre motivação foi realizado por Chris Argyris, na Universidade de Harvard. Este autor pesquisou efeitos da estrutura das organizações na vida dos indivíduos e concluiu que as restrições impostas aos empregados pelas estruturas empresariais, com o fim de garantir a ordem e a eficiência, geram resistências e desestímulos.

Segundo Argyris, citado em Lemos (1999) freqüentemente ocorre um conflito entre a personalidade do indivíduo e a organização. Ao ingressar na empresa, o empregado leva consigo potencialidades e disposição para o trabalho, muita vontade de realizar e de progredir. Infelizmente, essa disposição nem sempre é estimulada, sendo comum o indivíduo ter seus passos tolhidos, em decorrência das limitações e exigências da própria estrutura formal.

Assim, a organização, que deveria contribuir como meio de o empregado dar vazão às suas qualidades, passa a ser uma fonte de bloqueios para sua capacidade de realização. Acontece com freqüência as empresas contratarem uma pessoa talentosa, mas aproveitar o mínimo de sua capacidade, porque grande parte do seu potencial é bloqueado pelo ambiente de trabalho.

Em sua pesquisa Argyris, citado em Lemos (1999), identificou três fatores que levam a organização a frustrar os empregados e a dificultar a plena realização de suas potencialidades: a estrutura formal, a liderança impositiva e os controles administrativos.

A má distribuição do poder foi vista por ele como um dos pontos de frustração dos empregados, ou seja, há uma concentração de poder na mão de poucos, o que provoca apatia e falta de flexibilidade dos subordinados. Na liderança impositiva ou autocrática, os chefes tomam as decisões e exigem dos subordinados apenas o cumprimento das tarefas restritas do cargo. Os controles administrativos por sua vez, estabelecem restrições que sepultam as iniciativas, mesmo aquelas que a natureza do trabalho exige liberdade de ação e autonomia. Este ambiente geralmente gera insatisfação no trabalho.

Lemos (1999), considera que os estudos de Argyris são de indiscutível atualidade para o caso brasileiro. A empresa nacional muitas vezes é centralizadora e tem uma estrutura que bloqueia a capacidade inovadora do trabalhador, por sinal, um dos mais criativos do mundo.

Mas parece que a situação está melhorando. Estamos passando por uma fase de transição, com o advento da administração profissional e com o poder decisório descentralizado para as mãos de executivos profissionais.

2.10.9. Teoria da Expectativa

Esta teoria vem complementar a abordagem da teoria de Argyris (in LEMOS, 1999)

A teoria da Expectativa foi elaborada pelos estudiosos David Nadler e Edward Lawler e tem ganhado proporções no meio administrativo.

Nadler e Lawler, citados em Stoner (1999), verificaram em seus estudos que não se pode perder de vista as diferenças individuais, uma vez que duas pessoas trabalhando em uma mesma atividade na mesma empresa, têm expectativas diferenciadas com relação ao seu trabalho.

Segundo esta teoria, para promover um nível de desempenho satisfatório dos seus funcionários, os supervisores necessitam estar atentos ao que motiva cada um dos seus subordinados.

Os idealizadores desta teoria, definiram quatro pressupostos sobre os comportamentos dos indivíduos nas organizações, sendo eles:

- 1.O comportamento é motivado por uma combinação de fatores do indivíduo e do ambiente;
- 2.Os indivíduos tomam decisões conscientes sobre seu comportamento na organização;
- 3.Os indivíduos têm necessidades, desejos e objetivos diferentes; e
- 4.Os indivíduos decidem entre alternativas de comportamentos baseadas em suas expectativas de que um determinado comportamento levará a um resultado desejado." (STONER, 1999:328)

Os componentes principais da teoria da Expectativa são:

1.Expectativa de resultados do desempenho: O indivíduo, ao emitir um comportamento, espera uma consequência deste fato, sendo que, dependendo da expectativa gerada, poderá mudar o enfoque de como se comportar. Os resultados

esperados ao definir um comportamento no trabalho ou em outras esferas da vida, são os mais variados, indo desde atingir metas de trabalho, receber elogios, remuneração, nenhuma reação ou até hostilidade das pessoas que o cercam.

2. Valência: Um mesmo estímulo tem intensidade diferente para cada pessoa, ou seja, "...o resultado de um dado comportamento tem uma **valência** específica ou poder de motivar que varia de indivíduo para indivíduo" (NADLER & LAWLER, in STONER, 1999:328).

3. Expectativa de esforço - desempenho: Antes de emitir um determinado comportamento, o indivíduo avalia que tipo e qual o grau de esforço que terá de aplicar na atividade para alcançar o resultado desejado e se a recompensa justifica o esforço despendido. Outro ponto avaliado pelos indivíduos é qual o nível de desempenho que tem maior probabilidade de alcançar o resultado desejado. Segundo Nadler e Lawle:

Um único nível de desempenho pode ser associado a vários resultados, cada um tendo sua própria valência. Se eu tenho um desempenho melhor, receberei um pagamento maior, serei notado pelo meu supervisor, serei mais amado pela minha esposa e irei me sentir melhor. (In STONER, 1999:328)

As recompensas recebidas pelo indivíduo poderão ser intrínsecas, ou seja sentidas pelo próprio indivíduo. Ou extrínsecas, que são as recompensas externas como: salário, elogios, promoções, entre outros.

De acordo com Nadler e Lawler, citado em Stoner (1999), a Teoria da Expectativa tem algumas implicações para os administradores e para as organizações.

O administrador e seus subordinados deverão definir em conjunto um nível de desempenho possível de ser alcançado. Se as metas estabelecidas forem muito difíceis de serem atingidas, a motivação do indivíduo provavelmente será baixa. Faz-se importante o subordinado participar da elaboração das metas, ou pelo menos ser informado, para ter claro o que a empresa, e conseqüentemente seus superiores hierárquicos, esperam de cada trabalhador.

O supervisor deverá associar a recompensa ao desempenho, procurando fazer isso em um curto período de tempo, ou seja, logo após o comportamento manifesto.

A recompensa deve ser adequada às expectativas dos funcionários. Para Nadler e Lawler, *"...recompensas pequenas significarão motivações pequenas."* (In STONER, 1999:330).

Para as organizações, as implicações são outras:

Geralmente o funcionário dá o que recebe e a empresa não fica satisfeita querendo mais resultados do que o recebido. Cabe à empresa dar recompensas que realmente motivem o comportamento desejado. Para que isso ocorra, é necessário fazer uma avaliação do que está acontecendo quando os seus objetivos não estão sendo atingidos. Elucidando, uma empresa pode estar dando salário para um grupo que quer atenção e respeito, ou vice-versa.

A empresa poderá conseguir estruturar um quadro funcional motivado se fizer com que os funcionários encontrem satisfação no próprio trabalho. Uma das formas de conseguir isso é atingir às necessidades mais elevadas dos empregados que, segundo Nadler e Lawler citado em Stoner (1999), são as necessidades de criatividade e de independência. Mas lembram que existem trabalhadores sem estas necessidades (criatividade e independência), e que isso precisa ser respeitado.

As empresas terão que preparar os seus superiores em programas de motivação e dar autonomia para que eles possam administrar as recompensas necessárias para a sua equipe. Os supervisores têm um papel essencial na motivação dos seus funcionários.

"O supervisor está na melhor posição para definir objetivos claros e proporcionar recompensas adequadas para seus vários subordinados..." (NADLER & LAWLER, In STONER, 1999:330).

2.10.10. Teoria da Eqüidade

A teoria da Eqüidade é resultado dos estudos de Richard A. Cosier e Dan R. Dalton. Os autores defendem que os trabalhadores buscam justiça quanto às recompensas recebidas, estabelecendo como parâmetro as recompensas que seus colegas de trabalho recebem pelo desenvolvimento de atividades semelhantes.

Eqüidade pode ser definida como uma relação entre a contribuição que o indivíduo dá em seu trabalho (como o esforço ou a habilidade) e as recompensas que recebe (como o pagamento ou a promoção) comparada com as recompensas que os outros estão recebendo por contribuições

semelhantes." (COSIER & DALTON In STONER & FREEMAN, 1999 : 330)

Segundo Torres (1996:69), que aborda a inveja como um fator de motivação e também de desmotivação, "*(...)a competição, a ambição e a comparação, são partes integrantes da experiência humana (...).*"

A abordagem feita por esta autora, confirma a hipótese levantada pela teoria da equidade, ao dizer que as pessoas comparam-se umas às outras e uma vez se sentindo prejudicadas, "*...as repercussões sobre a motivação podem ser dramáticas.*" (TORRES, 1996:71)

Para a teoria da Equidade, o indivíduo faz uma avaliação subjetiva, que não precisa necessariamente corresponder a um fato real. Desta avaliação depende a motivação, o desempenho e a satisfação das pessoas. Elucidando, um trabalhador pode considerar que seu colega de trabalho é menos eficiente na realização das atividades do que ele e mesmo assim, seu supervisor dá mais atenção para o seu colega. Este fato pode não estar ocorrendo, porém o trabalhador poderá ficar insatisfeito e até vir a diminuir seu ritmo de trabalho, em função de uma visão subjetiva dos fatos. Este episódio pode ser facilmente observado quando se realiza uma promoção, onde mais de uma pessoa está interessada no cargo em questão. Neste caso, os profissionais não escolhidos podem se sentir injustiçados e apresentarem comportamentos de rebeldia.

Podem ainda ter uma reação diferente, que é sublimar o sentimento, ou seja, a pessoa passa acreditar que não seria muito bom para ela esta promoção, sendo que se fosse promovida, teria que ficar trabalhando até mais tarde ou teria que ter mais responsabilidades. Assim, justifica sua decepção para não sofrer com a promoção do seu colega .

A teoria da Equidade tem como foco principal a recompensa em forma de dinheiro. Segundo Richard A. Cosier e Dan R. Dalton, as pessoas buscam constantemente comparar os seus esforços e o quanto ganham para realizá-los, com os esforços e recompensas dos seus colegas. Ao perceberem que não está havendo equidade nas recompensas recebidas, procuram adaptar-se ao esforço que os colegas estão despendendo. Por outro lado, as pessoas que se sentem mais recompensadas em relação às demais, também procuram se empenhar para justificar o que recebem.

Os autores desta teoria dizem que há um limite de tolerância para as pessoas se sentirem vítimas de injustiças e que neste caso, chegam ao limite, ou seja, ao acontecer uma injustiça relativamente pequena, o indivíduo "*explode*". É neste momento que muitas pessoas passam a ser vistas como injustas ou rebeldes, porque do ponto de vista de quem presencia a cena, a pessoa não tem motivos para se comportar de tal maneira.

Outro ponto que foi analisado por Richard A. Cosier e Dan R. Dalton é como os administradores lidam com esta teoria, e dizem que:

Para os administradores, a teoria da equidade tem várias implicações, a mais importante delas é que, para a maioria dos indivíduos, as recompensas devem ser vistas como justas para que sejam motivadoras. (In STONER, 1999:331).

Segundo Stoner (1999), há empresas que fazem reuniões especialmente para discutir as preocupações dos trabalhadores. Uma das empresas citadas em seu livro é a Pitney-Bowes, que atua no segmento de equipamentos para correspondências. Esta empresa criou um Conselho de Relações Pessoais, sendo que:

O único objetivo do conselho é levar à administração as preocupações dos trabalhadores. O conselho é responsável por atuar como um grupo de "cães de guarda", de modo que os empregados que achem que estão sendo tratados com injustiça ou com iniquidade podem expressar suas preocupações fora da cadeia de comando à qual estão submetidos. (STONER, 1999:331)

O conselho apresenta na reunião, inclusive, questões pessoais levantadas pelos funcionários.

Essa é uma das formas que pode ser utilizada para identificar o descontentamento dos funcionários e procurar ajudá-los, buscando promover assim a equidade entre o quadro funcional.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1. Método de pesquisa

No período entre agosto e outubro de 2001, realizou-se uma pesquisa com 10 empresas, na cidade de Varginha/MG, sendo a mesma destinada aos psicólogos de cada organização.

As empresas selecionadas para a pesquisa foram as seguintes:

- Mangels Minas;
- Textron Automotive;
- Café Solúvel Brasília;
- Café Bom Dia;
- Camelo Minas;
- Boiler & Mil;
- Prefeitura Municipal de Varginha;
- Escola Paroquial Pio XII;
- CBC – Companhia Brasileira de Caldeiras;
- Hospital Bom Pastor.

3.2. Instrumento da pesquisa

A pesquisa foi realizada com os psicólogos das empresas selecionadas. Com a mesma objetivou-se conhecer quais são as principais atividades realizadas pelos psicólogos em suas respectivas empresas, conhecer qual o seu modo de trabalho em equipe, quais as dificuldades por eles encontradas ao desempenhar suas funções, bem como quais suas principais conquistas alcançadas pelos trabalhos realizados.

As questões selecionadas para pesquisa se constituíram em questões de fácil compreensão, não justificando qualquer obstáculo ao responde-las e ao coletar seus dados.

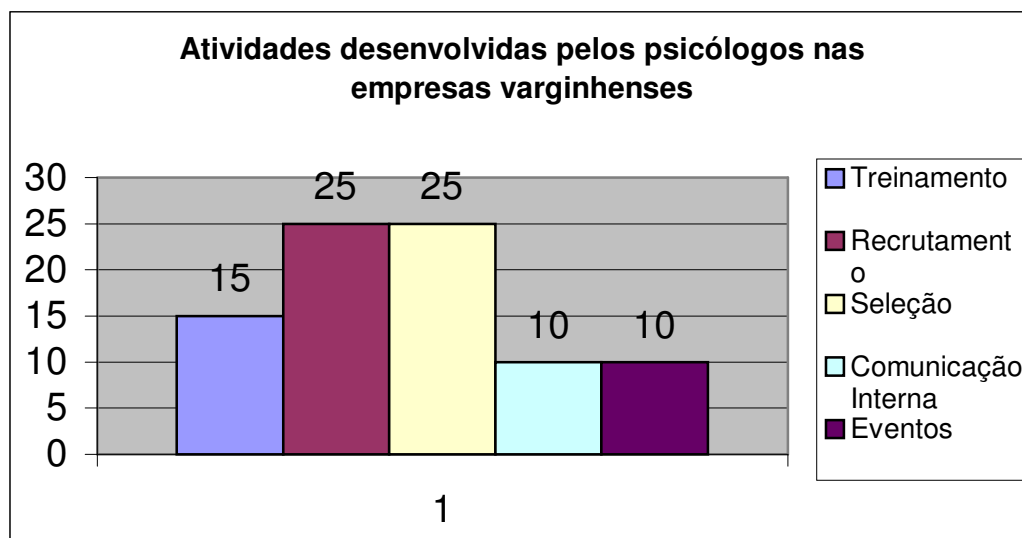
3.3. Resultado estatístico da pesquisa

A grande maioria dos psicólogos pesquisados, sendo a mesma simbolizada pela porcentagem de 90% (noventa por cento) atuam na área de psicologia há mais de 10 anos, o que permite constatar uma considerada experiência na área de atuação.

Após coleta dos dados mencionados na pesquisa realizada pode-se, através dos gráficos a seguir, identificar as atividades desempenhadas pelos psicólogos nas empresas, conhecer seus modos de trabalho em equipe, bem como as dificuldades encontradas pelos mesmos no desempenho das funções e suas principais conquistas.

O gráfico 01 vem mostrar que, segundo a pesquisa, que as principais atividades desempenhadas pelos psicólogos nas empresas são: recrutamento de pessoal, seleção de pessoal, treinamento de pessoal, atividades de comunicações internas bem como realização e promoção de eventos:

Gráfico 01



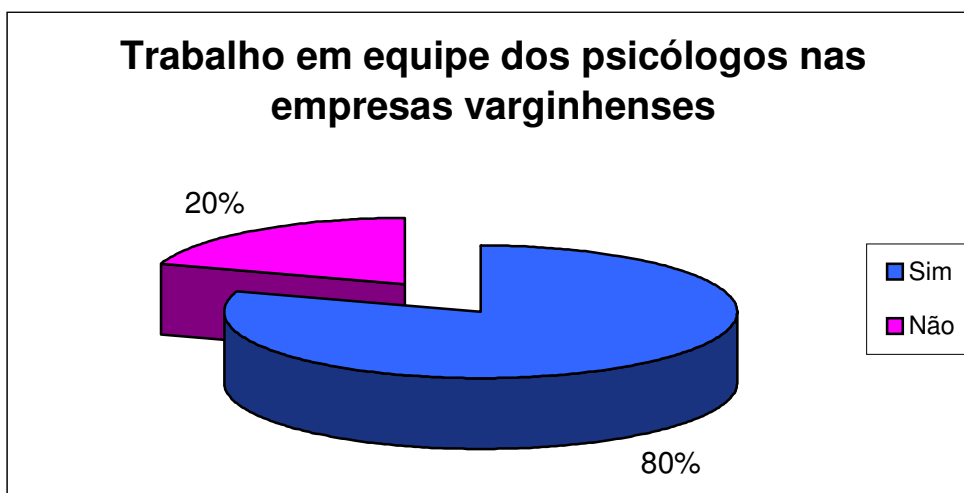
Os resultados obtidos, de acordo com o que mostra o gráfico 01 são:

- O treinamento ocupa 15% das atividades realizadas pelos psicólogos nas empresas;

- O recrutamento ocupa 25% das atividades realizadas pelos psicólogos nas empresas;
- A seleção ocupa 25% das atividades realizadas pelos psicólogos nas empresas;
- A comunicação interna ocupa 10% das atividades realizadas pelos psicólogos nas empresas.
- Os eventos ocupam 10% das atividades realizadas pelos psicólogos nas empresas.

O gráfico 02 vem mostrar, segundo a pesquisa, a porcentagem de psicólogos das empresas varginhenses que trabalham em equipe:

Gráfico 02

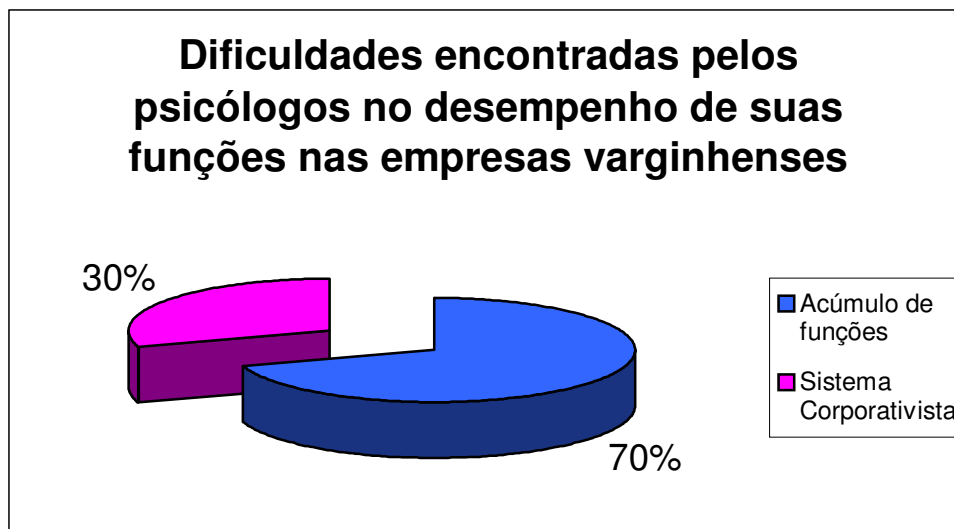


Os dados obtidos, de acordo com o que mostra o gráfico 02 são:

- Dos psicólogos pesquisados 80 % trabalham em equipe;
- Dos psicólogos pesquisados apenas 20 % deles não trabalham em equipe.

O gráfico 03 vem mostrar, segundo a pesquisa, quais as dificuldades encontradas pelos psicólogos nas empresas varginhenses quanto ao desempenho de suas funções:

Gráfico 03

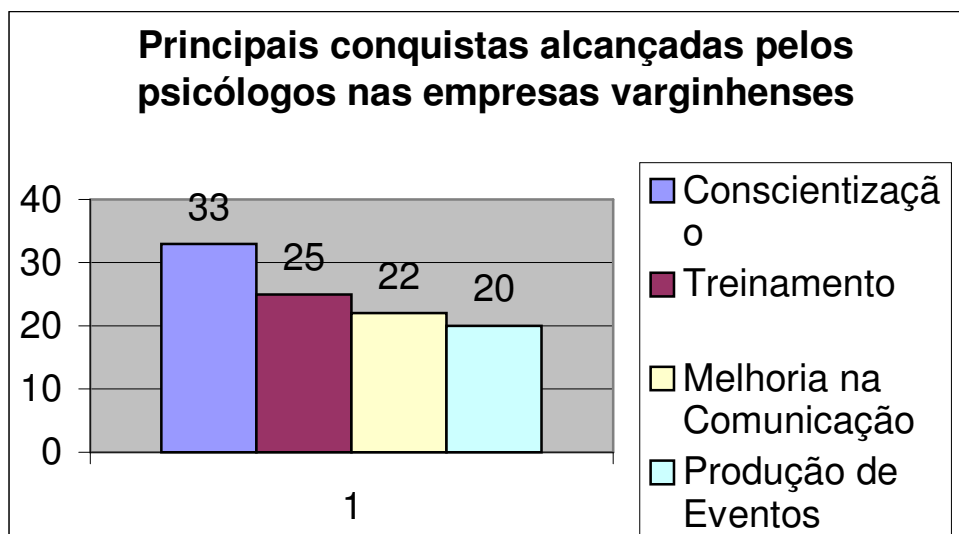


Os dados obtidos, de acordo com o que mostra o gráfico 03 são:

- Segundo 70% dos psicólogos pesquisados, a principal dificuldade encontrada no desempenho de sua função corresponde ao acúmulo de funções, gerado pelo reduzido quadro de colaboradores em Recursos Humanos;
- Segundo 30% dos psicólogos pesquisados, a principal dificuldade encontrada no desempenho de sua função corresponde ao corporativismo, provocando muita burocracia nas documentações.

O gráfico 04 vem mostrar, segundo a pesquisa, que as principais conquistas alcançadas pelo trabalho realizado, foram: conscientização dos trabalhadores da empresa; elaboração de treinamentos para os colaboradores; melhoria da comunicação interna; e produção de eventos para as datas festivas da empresa:

Gráfico 04



Os dados obtidos, de acordo com o que mostra o gráfico 04 são:

- 33% responderam que a conscientização dos trabalhadores da empresa foi a maior conquista alcançada pelo psicólogo organizacional.
- 25% responderam que o psicólogo organizacional melhor contribuiu para a excelência da empresa à medida que promoveu o treinamento dos funcionários.
- 22% disseram que o psicólogo organizacional melhorou a comunicação interna.
- 20% disseram que o psicólogo contribuiu mais para a produção de eventos.

3.4. Análise conclusiva da pesquisa

Diante dos resultados obtidos em nossa pesquisa, podemos concluir que o trabalho do Psicólogo Organizacional é muito importante para a empresa na melhoria da qualidade de vida e trabalho dos profissionais do século.

Por parte dos psicólogos pesquisados existe uma certa preocupação com a atual forma de atuação do psicólogo organizacional e com o futuro da profissão nesse âmbito.

Percebe-se que a maioria dos psicólogos não está sabendo lutar por seu espaço nas organizações e que tal espaço tem sido, cada vez mais, conquistado por profissionais de diferentes áreas de conhecimento, como os administradores, economistas e sociólogos, entre outros. Acredita-se que este fato é decorrente da atuação do psicólogo organizacional ainda estar extremamente voltada ao recrutamento e seleção, à aplicação de testes psicológicos e à dinâmica de grupo, bem como do psicólogo não ter clareza do seu atual papel nas organizações.

O trabalho do psicólogo organizacional não pode ser individualizado e descontextualizado do ambiente onde a organização está inserida. Ele deve atuar como um profissional de Recursos Humanos e desenvolver atividades que supram as necessidades das organizações e as auxiliem a tornarem-se competitivas e a sobreviverem nesse mercado globalizado, onde o Capital Humano e a Qualidade Total são os pontos chaves para o sucesso organizacional. Nesse sentido, o papel do psicólogo organizacional é fundamental para alcançar níveis excelentes de Qualidade por toda a organização.

Diante dos resultados da pesquisa, acredita-se que o psicólogo tem muito a contribuir para o sucesso dos Programas de Gestão da Qualidade Total nas organizações, porém é importante a reflexão de seu papel mudou consideravelmente e que o mesmo não pode mais ficar parado e acomodado a espera de que pessoas o venham procurar e solicitar um serviço.

O papel do psicólogo organizacional é acompanhar as pessoas em seu local de trabalho, pois é aí que as dificuldades, as angústias, as frustrações, os desentendimentos e os conflitos aparecem. Para isso, é preciso que aperfeiçoe seus conhecimentos e habilidades e desenvolva atividades estratégicas, de pesquisa, planejamento e consultoria; deixando as rotineiras e burocráticas para setores específicos. Assim, terá mais tempo para conhecer as reais necessidades das pessoas com quem trabalha, oferecendo melhor atendimento aos seus clientes internos (colaboradores) e satisfazendo as demandas da organização.

O psicólogo organizacional precisa associar mais competências ao seu perfil profissional, de forma a tornar-se multidisciplinar e conhecer todas as atividades da Área de Recursos Humanos da empresa, estabelecendo uma relação

de confiança e respeito, a fim de conquistar a todos. O psicólogo organizacional também deve auxiliar os demais profissionais de Recursos Humanos no sentido de aprimorar e implantar políticas de Recursos Humanos que estimulem a intuição e a criatividade, visando criar na empresa um ambiente intelectualmente favorável à geração e multiplicação de conhecimentos.

Diante destes aspectos, questiona-se: o psicólogo tem clareza do seu atual papel nas organizações? Ele tem atuado como profissional de Recursos Humanos? Ele tem desenvolvido atividades na Gestão da Qualidade Total?

É indispensável ter em mente que se o psicólogo organizacional quiser conquistar e expandir seu espaço nas organizações, é preciso atuar como profissional de Recursos Humanos, ou seja, como um profissional mais aberto, informado, conhecedor do mercado, dos negócios da empresa e das reais necessidades de seus colaboradores. Deve empregar seus conhecimentos de psicologia como diferencial competitivo, sem se limitar a eles, pois enquanto profissional de Recursos Humanos tem que pensar em novas formas de fazer as coisas, em adquirir conhecimentos em outras áreas, em aperfeiçoar suas habilidades no trabalho com as pessoas e em agregar valor ao negócio e às atividades que desempenha.

A qualidade de vida no trabalho passou a ser uma preocupação quase que obsessiva das empresas bem sucedidas. Elas chegaram à conclusão de que a qualidade de seus produtos e serviços é fortemente condicionada pela qualidade de vida, seja no trabalho ou fora dele, das pessoas que os produzem. Para garantir a qualidade de vida dos funcionários, como um contexto dentro do qual as pessoas sintam-se envolvidas e estimuladas a dar o melhor possível de si próprias.

Sabe-se que as organizações não podem ser responsabilizadas pelos problemas sociais. Mas, será que não podem ou devem ajudar a minimizá-los?

Cada ambiente organizacional deverá estar adequado em termos de metas e objetivos, realizando tarefas e rotinas que agreguem valor aos produtos e serviços, impactando a sua qualidade final. Este conjunto de rotinas e procedimentos deve ser dinamicamente analisado e otimizado sempre que possível.

Um aspecto de difícil controle, mas que interessa de perto à administração, é a busca de um balanceamento entre socialização e individuação. Individuação é o processo de desenvolvimento da identidade pessoal. Como integrar pessoas que sejam criativas e inovadoras ao mesmo tempo em que se conservam valores

admitidos como prioritários na cultura? Como incentivar a abertura às mudanças sem desafiar ao extremo a estabilidade do sistema? Estas questões, ao fim e ao cabo, colocam aos administradores desafios de natureza ontológica e epistemológica.

O quadro 01 confronta a visão tradicional com a visão global das empresas na atualidade:

Quadro 01: Visão Tradicional/Visão Global

Visão Tradicional	Visão Global
Ganha/Perde	Ganha/Ganha
Foco no lucro	Foco em valores
Superespecialização	Transdisciplinaridade
Consumo da natureza	Reconstrução da natureza
Posições mecanicistas	Posições holísticas
Foco no produto/serviço	Foco na qualidade

Fonte: elaborado pelo autor

Segundo José Carlos Zanelli (1994) o trabalho tem sido a atividade mais importante na organização da vida social e o contexto de trabalho é determinante no desenvolvimento do ser humano. Não é apenas uma tarefa, pois dá sentido à vida das pessoas e é fundamental na construção da identidade. A aquisição de uma identidade social depende dos processos de interação pessoal.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

4.1. Considerações finais

A psicologia é contemporânea da Revolução Industrial. Pode-se considerá-la como um dos frutos destes novos tempos, onde o homem passou a ver sua força de trabalho, a ser remunerado por isto e a ocupar um espaço definido para o desenvolvimento das atividades produtivas.

Com o passar dos tempos e com o crescimento desta modalidade de trabalho, foi necessário o desenvolvimento de métodos para gerenciar esta nova realidade. Em um mesmo lugar, trabalhava um grande número de pessoas exercendo muitas tarefas, utilizando meios e tecnologias diversas. Várias razões podem explicar o surgimento dos controles gerenciais: era necessário otimizar as atividades, permitir aos donos dos meios de produção um maior controle sobre os mesmos, ganhar eficiência e produtividade.

É para atender a esta demanda que pesquisadores e cientistas de todas as áreas voltaram seus olhares para as empresas. Surgem diversas técnicas para organizar o trabalho: a administração científica, teoria clássica, toyotismo, re-engenharia, dentre outras. Também surgiu a compreensão do que ocorria ao homem no ambiente de trabalho: motivação, desempenho, sofrimento psíquico, defesas coletivas, processo saúde/doença no trabalho.

A Psicologia participou ativamente deste esforço para o desenvolvimento dos sistemas produtivos. Assim, a psicologia encontra-se relacionando com o mundo de trabalho em diversos estudos e através das mais variadas escolas. Nos primórdios, com Elton Mayo e a Teoria das Relações Humanas, com Kurt Lewin e a Teoria do Campo e, na atualidade, com autores como Dejours, Enriquez, dentre outros.

Nos dias atuais, o mundo é regido por mudanças drásticas nas relações de trabalho. Fala-se muito na flexibilização destas relações, da empregabilidade, do novo trabalhador pensante e pró-ativo. Entretanto, o que acompanhamos no dia-a-dia são práticas por vezes equivocadas que não respeitam o compromisso ético com a integridade física, psíquica e social dos cidadãos trabalhadores, criando

mecanismos de pressão e ou exclusão social que levam a um desequilíbrio nas relações entre os indivíduos , as organizações e o sistema produtivo.

Os psicólogos, atentos aos diversos fatores presentes nestas trocas institucionais e comprometidos com uma visão crítica do mundo do trabalho, assumem cada vez mais um papel de intervenção nos conflitos, fazendo-os emergir e viabilizando a negociação. A Escola das Relações Humanas, por um longo período, apostou na extinção do conflito e no ideal de uma convivência paradisíaca entre indivíduo e organização. Hoje, sabe-se que esta prática produziu – e ainda pode estar produzindo – relações desiguais entre os atores institucionais com a aniquilação subjetiva de grande parte dos trabalhos e a adoção de políticas perversas por parte dos patrões.

Os conflitos sempre existirão onde houver relações de troca entre os homens. Promover a negociação dos mesmos, dentro de princípios como respeito e dignidade, deve ser a intervenção prioritária dos psicólogos nas organizações. Isto só será possível se sustentado por uma posição ética comprometida com o respeito às diferenças, com a responsabilidade compartilhada e com a democracia.

4.2. Recomendações

Tendo em vista que o resultado da pesquisa confirma e ressalta a importância da presença do psicólogo nas organizações, é recomendável que sejam criadas dinâmicas funcionais, objetivando contribuir para a uma melhor qualidade de vida no trabalho:

- Ampliar o campo de atuação do psicólogo no mundo do trabalho;
- Preparar os psicólogos para diagnosticar e intervir em situação de sofrimento psíquico e doenças mentais e físicas relacionadas ao trabalho;
- Qualificar a intervenção do psicólogo nessa área;
- Redefinir o campo de atuação do Psicólogo Organizacional promovendo uma mudança do seu papel no mundo do trabalho;
- Gerir junto ao Ministério do Trabalho a inserção do psicólogo na equipe de Segurança do trabalho, conforme as NR4 e NR17.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDERY, Alberto A. **Psicologia Social: o homem em movimento**. São Paulo: Brasiliense, 1994

BARTOLOMÉ, Fernando. **Comunicação Eficaz na Empresa**. 5.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001

BERGAMINI, C. **A motivação no trabalho**. São Paulo: Atlas, 1996

BERGAMINI, C. e CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional**. São Paulo: Atlas, 1997

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000

CIAMPA, A. C. Identidade. In: Lane, S. T. M., CODO, W. (Org.) **Psicologia Social: o homem em movimento**. São Paulo, Ed. Brasiliense, 1985

DAVIDOFF, L. **Introdução à Psicologia**. São Paulo. Ed. McGraw-Hill. 1983.

DEGEN, Ronald. **Escolha da metodologia de planejamento em função do estágio de crescimento da empresa**. São Paulo: McGraw-Hill, 1984.

DEJOURS, Christophe; ABDOUCHELI, Elisabeth & JAYET, Christian. **Psicodinâmica do Trabalho**. São Paulo: Atlas, 1994

DEJOURS, Christophe. O sofrimento no trabalho - entrevista com Christophe Dejours por Catherine Combese, trad. Provisória de Ana Inês C. de Mello. **Critique communiste**, n. 158, 1998

_____. **Cooperação e construção da identidade em situação de trabalho**. Trad. Provisória ARAÚJO, A. J. S. Futur antérieur, 1993

_____ Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. In: **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas** (J. Chanlat, org.), São Paulo: Atlas, 1992

DUARTE, G. D. & DIAS, J. M. A. M. **Responsabilidade Social: a Empresa hoje**. Rio de Janeiro / São Paulo: Livros Técnicos e Científicos Editora, 1986.

DUCK, Daniel. **Gestão de Pessoas, não de pessoal**. 5.ed. Rio de Janeiro, 2000

DRUCKER, P. **Fator humano e desempenho**. São Paulo: Pioneira, 1977

FROMM, E. **A análise do homem**. Rio de Janeiro: Zaha, 1978

GEUS, Arie de. **A Empresa Viva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

GONÇALVES, E. L. Tentativa de um Modelo Básico de Balanço Social. In: GONÇALVES, E. L. (org.) **Balanço Social da Empresa na América Latina**. São Paulo: Pioneira, 1980

GUIMARÃES, Liliana Andolpho Magalhães & GRUBITS, Sonia. **Saúde Mental e Trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1999

HESELBEINS, Francês, GOLDSMITH, Marshall & BECKHARD, Richard. **A Organização do Futuro: Como preparar hoje as empresas de amanhã**. São Paulo: Futura, 1997.

HERZBERG, F. **Como se faz para motivar um funcionário**. in Biblioteca Harvard de Administração. São Paulo. Editora. Abril. 1975

JACQUES, M. G. C.. Identidade e Trabalho: Uma Articulação Indispensável. In TAMAYO, A. **Trabalho, organizações e cultura**. São Paulo: Capital Gráfica, 1996

KELLER, F. **A definição da psicologia**. São Paulo: Herder, 1970

LANE, Silvia T. Maurer. **O que é Psicologia Social**. São Paulo: Brasiliense, 1981

LEMONS, I. **Motivação para o trabalho**. São Paulo: Brasiliense, 1999

LÉVY-LEBOYER, M. **A crise das motivações**. São Paulo: Atlas, 1994

LUPETTI, Marcélia. **Planejamento de Comunicação**. São Paulo: Futura, 2000

MASLOW, A. **Motivação e Personalidade**. New York. Harper& Row. 1954

_____ **Introdução a Psicologia do Ser**. 2º Ed. Rio de Janeiro. Editora Eldorado. S/d.

McGREGOR, D. **O lado humano da empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1980

MOTTA, Roberto. **Gestão contemporânea**. Rio de Janeiro: C.Livros, 1995

OLIVEIRA, Paulo. **Afiando o Machado**. 2.ed. São Paulo: Vale, 2001

PIÉRON, H. **Dicionário de Psicologia**. Porto Alegre. Editora Globo. 1968,

SAMPAIO, Jader dos Reis. **Qualidade de vida, saúde mental e Psicologia Social**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1999

SCHERMERHORN, John R. Et. al. **Fundamentos do comportamento Organizacional**. Porto Alegre: Bookman Companhia, 1999.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina – Arte, Teoria e Prática da Organização de Aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1990.

STONER, J. A. S. & FREEMAN, E. **Administração**. Rio de Janeiro. Editora Livros técnicos e científicos. 1999

TELES, Antônio Xavier. **Psicologia Organizacional**: a psicologia na empresa e na vida em sociedade. São Paulo: Àtica, 1981

THÉBAUD-MONY, Annie. Crítica da divisão do trabalho, saúde e contra-poderes. **Caderno CRH**, n.º 19, 1993

TÔRRES, O.L. S. de, et al. **O indivíduo na organização**: Dimensões esquecidas. 3ª ed., São Paulo. Editora Atlas, 1996

WAGNER III, John A. & HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Saraiva, 1999

WISNER, Alain.. **A inteligência no trabalho**: textos selecionados de ergonomia. São Paulo: Fundacentro, 1994

ZANELLI, J. C. Movimentos emergentes na prática dos psicólogos brasileiros nas organizações de trabalho: implicações para a formação. In: Achcar, R. (coord.) **O psicólogo brasileiro**: práticas emergentes e desafios para a formação. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1994.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo, Atlas, 2001

ZARIFIAN, Philippe. Eventos, autonomia e "enjeux" na organização industrial. In: **Trabalho, qualificação e formação profissional** (M. P. Leite, M. A. Neves, orgs.). São Paulo: Rio de Janeiro, ALAST, 1998

ANEXO

ANEXO: ROTEIRO DE PESQUISA DE DADOS

ROTEIRO DE PESQUISA DE DADOS

O PAPEL DO PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL NAS INSTITUIÇÕES

NOME: _____

GRADUAÇÃO: _____

INSTITUIÇÃO: _____

CIDADE: _____

ANO: _____

PÓS-GRADUAÇÃO: _____

ÁREA: _____

INSTITUIÇÃO: _____

CIDADE: _____

ANO: _____

ÁREA DE PRODUÇÃO DA EMPRESA: _____

TEMPO DE ATUAÇÃO NA ÁREA: _____

TEMPO DE ATUAÇÃO NA EMPRESA: _____

1- Principais atividades desempenhadas:

2- Trabalha em equipe: Sim / Não? Justifique sua resposta.

3- Se Sim, quais os outros profissionais e funções:

4- As principais dificuldades no desempenho da função:

5- As principais conquistas alcançadas pelo trabalho realizado:

6- Outras observações que julgar importantes.
